

---

# **MASTERARBEIT**

---

**Diana Beitz**

**Eine empirische Analyse von  
Nachhaltigkeitskommunikation  
in mittelständischen Familien-  
unternehmen**

**2016**

# **MASTERARBEIT**

---

## **Eine empirische Analyse von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familien- unternehmen**

Autor/in:  
**Frau Diana Beitz**

Studiengang:  
**Information and Communication Science**

Seminargruppe:  
**IC12w1-M**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold**

Zweitprüfer:  
**Susanne Günther, M.A.**

Einreichung:  
Mittweida, 29.04.2016

# **MASTER THESIS**

---

## **An empirical analysis of the sustainability communication in medium-sized family enterprise**

author:

**Mr./Ms. Diana Beitz**

course of studies:

**Information and Communication Science**

seminar group:

**IC12w1-M**

first examiner:

**Prof. Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold**

second examiner:

**Susanne Günther, M.A.**

submission:

Mittweida, 29.04.2016

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Beitz, Diana

Thema der Masterarbeit: Eine empirische Analyse von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen.

Topic of thesis: An empirical analysis of the sustainability communication in medium-sized family enterprise

138 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Masterarbeit, 2016

## **Abstract**

Die Masterarbeit untersucht in einem qualitativen Forschungsprozess wie mittelständische Familienunternehmen über ihre Aktivitäten der unternehmerischen Nachhaltigkeit kommunizieren und welche Faktoren diese Nachhaltigkeitskommunikation beeinflussen. Charakteristika dieser Unternehmensform werden herausgestellt, mit besonderem Fokus auf der Unternehmenskommunikation. Das Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit wird definiert und inhaltlich für mittelständische Familienunternehmen untersucht. Es wird ein Theorieverständnis von Nachhaltigkeitskommunikation erarbeitet mit Anforderungen, Themen, Darstellung und Instrumenten. Im Rahmen einer vergleichenden Fallstudienanalyse wurde Einsatz, Umsetzung und Herausforderungen von Nachhaltigkeitskommunikation bei sieben mittelständischen Familienunternehmen untersucht. Auf Basis der Ergebnisse aus der Theorie und Praxis werden Hypothesen zu Nutzung und Einflussfaktoren in mittelständischen Familienunternehmen abgeleitet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>XI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas .....	1
1.2 Zielsetzung und wissenschaftliche Fragestellung .....	4
1.3 Vorgehensweise der Arbeit .....	4
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>8</b>
2.1 Einführung in die stakeholderorientierte Unternehmenskommunikation .....	8
2.1.1 Definition von Unternehmenskommunikation .....	9
2.1.2 Der Stakeholder-Ansatz .....	10
2.1.3 Modell der integrierten Unternehmenskommunikation.....	12
2.2 Das mittelständische Familienunternehmen .....	17
2.2.1 Abgrenzung des mittelständischen Unternehmens .....	17
2.2.2 Abgrenzung des Familienunternehmens .....	20
2.2.3 Synthese: Das mittelständische Familienunternehmen .....	21
2.2.4 Bedeutung und Struktur des Mittelstands in Deutschland .....	22
2.2.5 Charakteristika mittelständischer Familienunternehmen .....	24
2.3 Unternehmenskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen .....	30
2.4 Zwischenfazit Kapitel 2 .....	33
<b>3 Unternehmerische Nachhaltigkeit in mittelständischen     Familienunternehmen .....</b>	<b>35</b>
3.1 Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung .....	35
3.2 Einführung in Konzepte des nachhaltigen Wirtschaftens .....	38
3.2.1 Corporate Sustainability .....	39
3.2.2 Corporate Social Responsibility .....	43
3.2.3 Zwischenfazit und Einordnung der Konzepte .....	46
3.3 Motive und Triebkräfte unternehmerischer Nachhaltigkeit .....	48
3.4 Ziele, Effekte und Wirkungen unternehmerischer Nachhaltigkeit.....	52

---

3.4.1	Unternehmerische Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil? .....	53
3.5	Handlungsfelder, -Rahmen und Instrumente .....	57
3.5.1	Gesetze, freiwillige Leitlinien und Standards .....	58
3.6	Zwischenfazit Kapitel 3 .....	61
<b>4</b>	<b>Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen .....</b>	<b>64</b>
4.1	Begriffliche Abgrenzung und Besonderheiten.....	66
4.1.1	Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation .....	67
4.1.2	Kommunikationsanforderungen .....	69
4.1.3	Chancen und Risiken .....	72
4.2	Umsetzung von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen .....	76
4.2.1	Zielgruppe.....	76
4.2.2	Exkurs: Die LOHAS .....	77
4.2.3	Kommunikationsinhalte .....	77
4.2.4	Darstellung und Visualisierung.....	80
4.2.5	Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen .....	81
4.3	Herausforderungen von Nachhaltigkeitskommunikation in FMU.....	82
4.4	Zwischenfazit Kapitel 4 .....	84
<b>5</b>	<b>Nutzung von Nachhaltigkeitskommunikation bei mittelständischen Familienunternehmen .....</b>	<b>86</b>
5.1	Entwurf eines Analysemodells.....	87
5.2	Untersuchungskonzeption.....	89
5.2.1	Zielsetzung und strategischer Forschungsansatz.....	90
5.2.2	Auswahl der Untersuchungsobjekte .....	92
5.3	Vorbereitung, Durchführung und Auswertung.....	95
5.3.1	Das Leitfadeninterview .....	95
5.3.2	Pretest, Vorrecherche und Interviewsituation .....	97
5.3.3	Aufbereitungsverfahren und qualitative Inhaltsanalyse.....	99
5.3.4	Zur Einhaltung der Gütekriterien .....	101
5.4	Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	103
5.4.1	Themenfeld 1: Geschäftsstruktur und Unternehmenskommunikation .....	103
5.4.2	Themenfeld 2: Unternehmerische Nachhaltigkeit .....	110
5.4.3	Themenfeld 3: Nachhaltigkeitskommunikation .....	117

---

<b>6</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse und Bildung von Hypothesen .....</b>	<b>128</b>
6.1	Abstraktion von zwei Ausprägungen in der Nutzung von Nachhaltigkeitskommunikation .....	131
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>135</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>XXI</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXXII</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

DMI	-	Deloitte Mittelstandsinstitut
IfM Bonn	-	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
WIFU	-	Wittener Institut für Familienunternehmen
FMU	-	mittelständische Familienunternehmen
KMU	-	kleine und mittlere Unternehmen
i.A.a	-	in Anlehnung an
NGO	-	Nichtregierungsorganisation



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Schaubild über Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit .....	7
Abbildung 2 Zweiseitiges symmetrisches Kommunikationsmodell .....	9
Abbildung 3 Das Modell der integrierten Unternehmenskommunikation als Grundlage für die Arbeit .....	16
Abbildung 4 Typologie des Mittelstands gemäß DMI .....	20
Abbildung 5 Stakeholder-Kompass mittelständischer Familienunternehmen .....	33
Abbildung 6 Modell des integrativen Nachhaltigkeitsdreiecks .....	41
Abbildung 7 Konzepte unternehmerischer Nachhaltigkeit als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung .....	47
Abbildung 8 Skizze der Triebkräfte und Effekte nachhaltigen Wirtschaftens in mittelständischen Familienunternehmen .....	52
Abbildung 9 Beispiel für die Informationsvisualisierung: Die Klimawandelmaschine der Washington-Post .....	64
Abbildung 10 Verortung unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation .....	68
Abbildung 11 Schaubild über die weitere Vorgehensweise .....	86
Abbildung 12 Vorgehen der empirischen Untersuchung .....	90
Abbildung 13 Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse .....	100
Abbildung 14 Anzahl Mitarbeiter Fallunternehmen im Vergleich .....	106
Abbildung 15 Schwerpunkte der unternehmerischen Nachhaltigkeit bei den Fallunternehmen .....	111
Abbildung 16 Relevanz der Handlungsfelder im Vergleich der Fallunternehmen .....	114
Abbildung 17 Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Aktivitätsgrad der Kommunikation .....	117
Abbildung 18 Darstellung des Zusammenhangs zwischen unternehmerischer Nachhaltigkeit und der Nutzung als Inhalt für die Nachhaltigkeitskommunikation .....	119
Abbildung 19 Kommunikationsprofile der Fallunternehmen .....	125
Abbildung 20 Schaubild zu Nutzung und Einflussfaktoren .....	133

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 quantitativen Abgrenzungskriterien für kleine und mittelständische Unternehmen .....	18
Tabelle 2 Zwischenfazit Kapitel 2 .....	34
Tabelle 3 Drei-Säulenmodell der nachhaltigen Entwicklung mit der Benennung zentraler Kernprobleme .....	36
Tabelle 4 Überblick über Inhalte des Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen.....	60
Tabelle 5 Zwischenfazit Kapitel 3 .....	63
Tabelle 6 Beispiele für Inhalte von Nachhaltigkeitskommunikation .....	79
Tabelle 7 Ausgewählte Beispiele für Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation .....	81
Tabelle 8 Zwischenfazit Kapitel 4 .....	85
Tabelle 9 Entwurf eines Analysemodells .....	89
Tabelle 10 Kriterien für die Auswahl der Fallunternehmen.....	94
Tabelle 11 Charakterisierung Fallstudienunternehmen.....	104
Tabelle 12 Unternehmenskommunikation der Fallunternehmen.....	109
Tabelle 13 Ziele und Nutzenerwartungen der Fallunternehmen in Bezug auf die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen .....	118

## **Vorwort**

Unabhängig von der in dieser Arbeit verwendeten männlichen Sprachform sind stets beide Geschlechter gemeint. Ist bspw. vom Unternehmer die Rede, sind selbstverständlich immer Unternehmer und Unternehmerinnen gemeint, gleiches gilt für den Begriff Mitarbeiter. Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde diese Schreibweise gewählt.

# 1 Einleitung

„Guter Kunde, böser Kunde [...] Geht es den Menschen wirklich um Moral – oder genügt Ihnen ein besseres Gefühl?“ so titelte im April 2015 das wöchentlich erscheinende Magazin „Der Spiegel“ auf dem Cover über ethischen Konsum;<sup>1</sup> das Hamburger Museum für Kunst und Gewerbe kritisierte parallel mit einer Sonderausstellung über „Fast Fashion“ die Produktionsbedingungen in der Textilindustrie<sup>2</sup>. Während zunächst Umweltthemen im Fokus standen, hat das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung als Integration der ökologischen, ökonomischen und sozialen Zukunftssicherung im letzten Jahrzehnt eine breite Popularisierung erfahren. Das lange diffus anmutende Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung ist im Mainstream angekommen.<sup>3</sup>

## 1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Diese aktuelle Entwicklung ist auch beeinflusst durch die Wechselwirkung zwischen Kunden und Unternehmen: Die Wirtschaft wird durch die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen zur Übernahme von Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft aufgefordert. Die unternehmerische Umwelt- und Risikokommunikation hat sich zu einer Kommunikation von und über Nachhaltigkeit im Sinne des integrierten Leitbildes entwickelt.<sup>4</sup> Ohne Kommunikation würde kein Informationsaustausch stattfinden, kein Diskurs entstehen und das Thema keine weitere Durchdringung und Akzeptanz in der Gesellschaft erfahren.

### **Im Fokus: Mittelständische Familienunternehmen**

Vor dem Hintergrund der Übernahme von gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung rücken familiengeführte mittelständische Unternehmen als Untersuchungsgegenstand in den Fokus. Sie weisen ein bestimmendes und zugleich einflussreiches Merkmal auf: Die Einheit von Eigentum, Leitung und Kontrolle, die zu einer intrinsischen Verbundenheit zwischen Eigentümer/Familie und Unternehmen führt. Vertretern dieser Unternehmensform wird ein besonderes Pflichtbewusstsein gegenüber ihren

---

<sup>1</sup> Brauck et al. (2015), Titel „Der Spiegel“ vom 11.04.2015

<sup>2</sup> Museum für Kunst und Gewerbe (2015) URL: <http://www.mkg-hamburg.de/de/ausstellungen/aktuell/fast-fashion.html> [Stand 20.07.2015] Zeitraum der Ausstellung: 20. März – 25. Oktober 2015. Ergänzend dazu der Blog Stilbrise des Museums. Online unter: <http://stilbrise.de/>

<sup>3</sup> Vgl. Bachmann (2012), S. 5 f.

<sup>4</sup> Vgl. Reinhardt (2008), S. 147 ff., Beispiel Otto Group: <http://www.ottogroup.com/de/verantwortung/> [20.08.2015]

Mitarbeitern und der Gesellschaft zugeschrieben, geprägt durch eine starke regional-kulturelle Verankerung und ein intensives Werteverständnis:

„Die regionale Verankerung zeigt sich in einer besonderen Bereitschaft, Verantwortung für soziale und gesellschaftliche Belange zu übernehmen. Ihre Wertorientierung veranlasst sie, akute soziale Missstände aufzugreifen und ihnen abzuhelpfen. Nicht selten ist dabei die gleiche unternehmerische Energie zu beobachten, die sie auch im Geschäft kennzeichnet: Gelegenheiten werden wahrgenommen und genutzt. So stellen Familienunternehmen eine besondere Form von Präsenz in der Region her, aus der sie kommen und in der sie verwurzelt sind.“<sup>5</sup>

Mit dieser These folgt das Wittener Institut für Familienunternehmen dem eigenen Selbstverständnis dieser Unternehmensform, wie eine Studie der Wirtschaftprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers aus dem 2012 zeigt. In dieser Studie waren zwei Drittel der befragten Familienunternehmer der Ansicht, dass Kultur und Werte traditionell bei Ihnen eine stärkere Rolle spielt als in anderen Unternehmensformen. Ziel der unternehmerischen Bestrebungen ist es außerdem, das Unternehmen in Familienhand an die nächste Generation weiter zu geben. 91 Prozent der ca. 200 befragten Unternehmen sahen ihre Stärken deshalb in der langfristigen Zielorientierung statt in ein kurzfristiges Wachstum zu fokussieren. Dieses Denken an nachfolgende Generationen ist tragendes Prinzip des Nachhaltigkeitsgedankens. Weiterhin gaben über 70 Prozent der Inhaber an, sich als Unternehmen gegenüber der Gesellschaft und ihren Mitarbeitern verpflichtet zu fühlen.<sup>6</sup>

Eine Expertenbefragung von Wirtschaft und Wissenschaft zu den Zukunftsthemen des Mittelstands, durchgeführt vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn Anfang 2014, identifiziert „nachhaltiges Wirtschaften“ als eine von acht Herausforderung für die Zukunft. Dabei ist signifikant, dass die Vertreter aus der Wirtschaft das Thema höher priorisierten als Befragte aus dem wissenschaftlichen Feld. Dem Thema „Vorteile nachhaltiger Strukturen im Mittelstand zu kommunizieren“ maßen die Experten aus der Wissenschaft mehr Bedeutung zu, als die Wirtschaft selbst.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Wittener Institut für Familienunternehmen (2009), S.21, vgl. Tänzler et al. (2011), S. 165 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Müller, PWC (2012), S. 21 ff. Die Studie wurde international angelegt; die hier vorgestellten Ergebnisse beziehen sich auf die Länder Deutschland, Österreich und Schweiz. Befragt wurden Unternehmensvertreter im Rahmen einer breit angelegten Definition zur wirtschaftlichen Lage, Zukunftserwartungen und zur Rolle in der Gesellschaft.

<sup>7</sup> Welter et al. (2014), S. 8, 24 Die Untersuchung wurde in verschiedenen Runden durchgeführt, wobei in der ersten Runde zunächst die relevanten Themen induktiv ermittelt wurden. Befragt wurden 239 Experten aus verschiedenen Bereichen. Im Ranking wurde das Handlungsfeld Nachhaltigkeit anschließend allerdings als geringer eingestuft. Darunter wurden die Themen Ausgestaltung der Energiewende, Ressourcenschonung sowie Chancen der Energiewende und nachhaltiger Strukturen bzw. nachhaltiger

Betrachtet wird in verschiedenen Publikationen, wie das Nachhaltigkeitskonzept in mittelständischen Unternehmen umgesetzt wird. Vorrangig die Motivation und die Wirkungen nachhaltigen Wirtschaftens im Mittelstand wurde in Studien umfangreich untersucht.<sup>8</sup> In Bezug auf Familienunternehmen widmen sich wissenschaftliche Beiträge besonders dem Thema Corporate Governance.<sup>9</sup> Im Fokus bei der Kommunikation steht die Nachhaltigkeitsberichterstattung, sowie die theoretische Begriffsdefinition und Verortung des Themas im Rahmen einer Unternehmenskommunikation.<sup>10</sup> Vorhandene Erkenntnisse zu den Kommunikationsaktivitäten bei Großunternehmen und Konzernen können aber nicht einfach übertragen werden.<sup>11</sup>

Mittelständische Familienunternehmen weisen bspw. mit einer regionalen Verflechtung und begrenzten Ressourcen Charakteristika auf, die sich zwangsläufig auch als Besonderheiten in der Unternehmenskommunikation manifestieren. An dieser interdisziplinären Schnittstelle zwischen Betriebswissenschaft und Nachhaltigkeitsforschung setzt die vorliegende Arbeit aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive an.

Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation mittelständischer Familienunternehmen umfasst als Untersuchungsgegenstand sämtliche kommunikativen Handlungen, die sich inhaltlich auf das nachhaltigkeitsrelevante Handeln des Unternehmens beziehen und sich an verschiedene Anspruchsgruppen richten.<sup>12</sup> Nachhaltigkeitskommunikation wird in dieser Arbeit als Bestandteil der Unternehmenskommunikation verstanden und basiert auf dem Stakeholder-Ansatz.<sup>13</sup>

---

Unternehmensprozesse subsumiert. Höher bewertet wurden bspw. die Wettbewerb- und Innovationsfähigkeit und Fachkräfte zu sichern sowie die Digitalisierung der Unternehmensprozesse voranzutreiben.

<sup>8</sup> An dieser Stelle sind beispielhaft zu nennen: Gollnick (2013), Maaß/ Icks (2014), Braun/Bachhaus-Maul (2010)

<sup>9</sup> Vgl. Rabbe/Schulz (2011), S. 417

<sup>10</sup> Beispielhaft zu nennen sind Meyer (2011), das Jahrbuch der KMU-Forschung und Praxis. Dieser Sammelband widmet sich in breit gestreuten Beiträgen umfassend dem Thema Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und bietet eine tabellarische Übersicht über den wissenschaftlichen Forschungsstand bis 2011, sowie Michelsen/Godemann (2007), Prexl (2010)

<sup>11</sup> Vgl. Rabbe, Schulz (2011), S. 420 Die Autoren stellten bei ihrer Analyse aller Fachbeiträge zum Thema Nachhaltigkeit in KMU von 2011 einen Forschungsbedarf im Bereich „Nachhaltigkeit in Marketing und Öffentlichkeitsarbeit von KMU“ fest.

<sup>12</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 146 ff., sowie Reinhardt (2008), S. 164 f.

<sup>13</sup> Anm.: Diese zunächst sehr einfache Definition wird im theoretischen Teil um Ziele, Anforderungen, Inhalte und Instrumente konkretisiert.

## 1.2 Zielsetzung und wissenschaftliche Fragestellung

Zielstellung der Arbeit ist es, die Nutzung von unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen zu untersuchen. Diese übergeordnete Zielsetzung basiert auf der Ausgangsüberlegung, dass mittelständische Familienunternehmen aufgrund ihrer Unternehmensform gegenüber dem Leitbild des nachhaltigen Wirtschaftens in besonderer Weise affin sind. Aufgrund besonderer Charakteristika sich aber beim Einsatz und der Umsetzung von anderen Unternehmenstypen unterscheiden.

Es handelt sich um einen explorativen Forschungsansatz, der gekennzeichnet ist durch wenig Wissen über den Untersuchungsgegenstand, Flexibilität in der wissenschaftlichen Vorgehensweise und dem „Suchen“ nach Hypothesen und Antworten (im Gegensatz zum empirischen Überprüfen von Hypothesen). Aufgrund dieses explorativen Vorhabens bietet sich ein sehr breiter Zugang in der wissenschaftlichen Fragestellung an:

*„Wie nutzen mittelständische Familienunternehmen in der Unternehmenskommunikation das Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit und welche Faktoren beeinflussen diese Nachhaltigkeitskommunikation?“*

Es liegt das Erkenntnisinteresse zu Grunde, welches Nutzungspotenzial die Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen auszeichnet und wie die Themen kommuniziert werden. Außerdem werden Besonderheiten und Einflussfaktoren identifiziert, die sich möglicherweise auf die Charakteristika des Unternehmensstyps zurückführen lassen.

## 1.3 Vorgehensweise der Arbeit

Becker und Ulrich empfehlen für Untersuchungsgegenstände im Mittelstand eine Forschungskonzeption im Gegenstrom, als „simultane Analyse von Theorie und Praxis“<sup>14</sup>. Die Vorgehensweise ist gekennzeichnet durch einen Austausch zwischen Theorie und Praxis: Mit einem deduktiven Vorgehen werden bereits vorhandene theoretische Erkenntnisse auf das Problem der Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen übertragen. Die theoretischen Betrachtungen bilden die Grundlage für die empirische Untersuchung einer qualitativen Forschungsmethode. Dafür

---

<sup>14</sup> Becker/Ulrich (2011), S.104

wurde der Ansatz einer multiplen Fallstudienanalyse gewählt und Leitfadeninterviews mit Unternehmensvertretern durchgeführt. Die so aus der Unternehmenspraxis induktiv ermittelten Erkenntnisse werden mit der Theorie kombiniert, um so ein möglichst geschlossenes Bild des Untersuchungsgegenstandes zu erhalten.<sup>15</sup>

Die Arbeit besteht aus sieben Kapiteln. Zunächst wird der theoretische Bezugsrahmen abgesteckt. Anschließend der konkrete Untersuchungsgegenstand der Nachhaltigkeitskommunikation bei mittelständischen Familienunternehmen in Theorie und Praxis betrachtet.

Im Kapitel 2 wird in das Modell der integrierten Unternehmenskommunikation eingeführt. Anschließend wird ein Begriffsverständnis von mittelständischen Familienunternehmen (FMU) erarbeitet und wesentliche Charakteristika zusammengestellt. Im nächsten Schritt werden beide Themenbereiche zusammengeführt und es wird gefragt, was die Unternehmenskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen kennzeichnet. Am Abschluss der theoretischen Kapitel steht jeweils ein Zwischenfazit, in dem die wesentlichen Ergebnisse in Vorbereitung auf die empirische Untersuchung zusammen gefasst sind.

Dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung widmet sich Kapitel 3. Danach werden Konzepte der unternehmerischen Nachhaltigkeit vorgestellt und eine Systematik für die vorliegende Arbeit festgelegt. Außerdem wird sich noch tiefer der inhaltlichen Dimension von Nachhaltigkeitskommunikation genährt. Es werden Triebkräfte, Ziele, Wirkungen und Handlungsfelder unternehmerischer Nachhaltigkeit mit Bezug zu mittelständischen Familienunternehmen diskutiert. Ziel des Kapitels ist die Vorbereitung der empirischen Untersuchung durch die konkrete Betrachtung der inhaltlichen Dimension von unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Im Kapitel 4 wird Nachhaltigkeitskommunikation definiert und ein theoretisches Verständnis ausgearbeitet. Es werden Anforderungen wie Transparenz und Dialogorientierung beleuchtet. Die Chancen und Risiken herauszustellen ist der Kernpunkt des nächsten Kapitels. Dann wird der Fokus wieder auf mittelständische Familienunternehmen verengt und wichtige Aspekte in der Umsetzung werden für Inhalte, Darstellung und Instrumente abgeleitet. Dieses Kapitel schließt den theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit, ein einheitliches Verständnis der wichtigen Begriffe und Konzepte ist sichergestellt.

---

<sup>15</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 103



Im Kapitel 5 werden zunächst wesentliche theoretische Erkenntnisse abgeleitet und in einer Analysematrix zusammengestellt. Diese bildet die Basis für die anknüpfende Vorstellung des Forschungsdesigns. Bevor die Ergebnisse der Fallstudienanalyse präsentiert werden, wird auf wichtige Aspekte der Durchführung und den Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode eingegangen.

Im Kapitel 6 werden die theoretischen und empirischen Ergebnisse verknüpft und im Sinne eines qualitativen Forschungsprozesses Hypothesen für die Nutzung von Nachhaltigkeitskommunikation und potenzieller Einflussfaktoren abgeleitet. Das Fazit fasst abschließend die wesentlichen Inhalte zusammen und zeigt im Rahmen eines Ausblicks weiteren Forschungsbedarf auf. Die Abbildung 1 zeigt den Aufbau der Arbeit und die Verknüpfung der Kapitel in einem Schaubild.

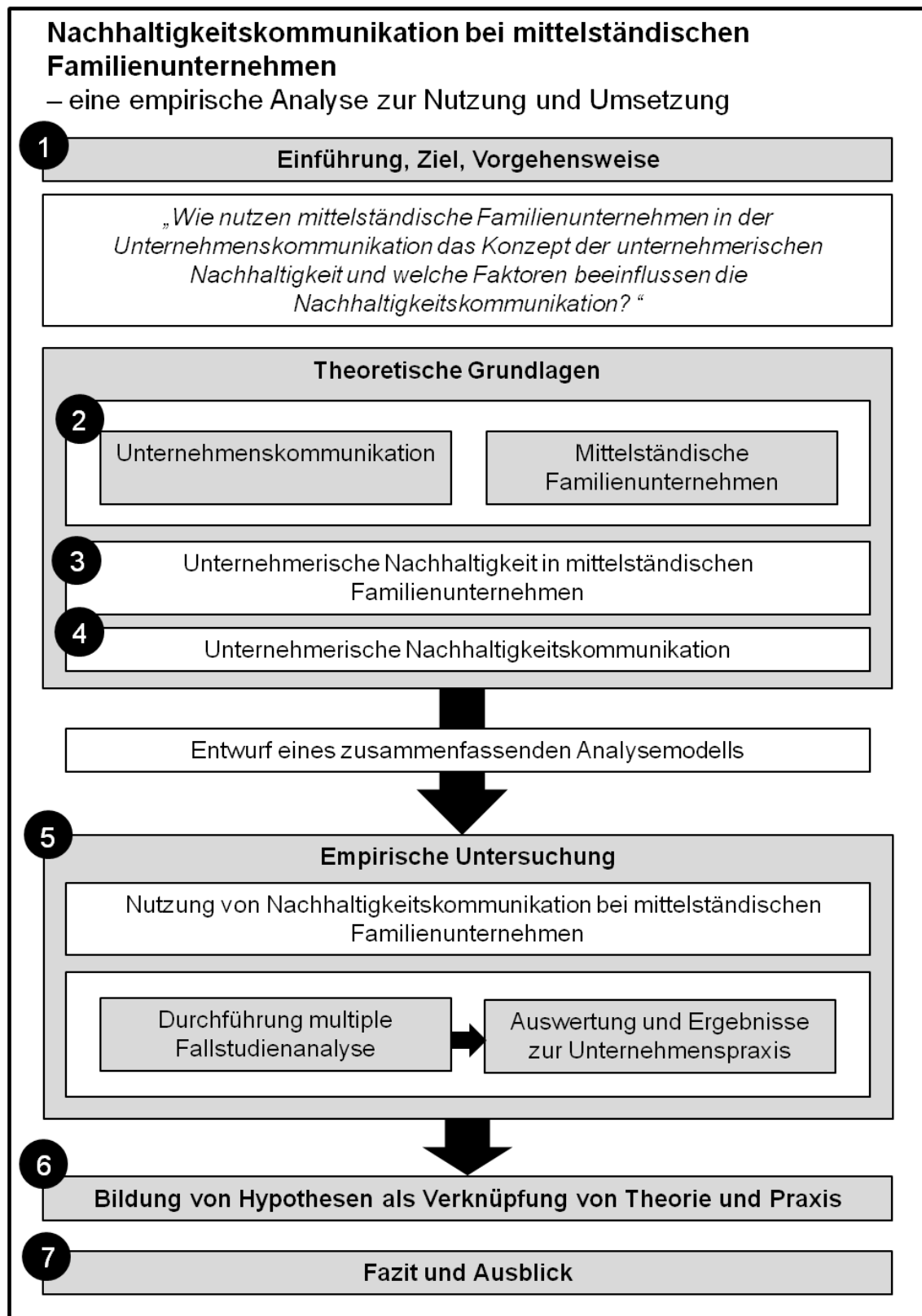


Abbildung 1 Schaubild über Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit

## 2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel dient der Einführung in die theoretischen Grundlagen zur Unternehmenskommunikation und zur Definition von mittelständischen Familienunternehmen. Dies erfolgt mit einer Literaturanalyse einschlägiger Werke und der Betrachtung divergender Positionen verschiedener Autoren. Ziel des Kapitels ist es, Bestimmungsfaktoren zu erarbeiten, die sich auf die Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen auswirken könnten und als Untersuchungsfaktoren in den empirischen Teil dieser Arbeit einfließen.

Einführend werden Definitionen und Modelle zur Unternehmenskommunikation im Zusammenhang zur Theorie der Stakeholder betrachtet. Das bildet das theoretische Fundament der Arbeit. Im zweiten Teil des Kapitels stehen mittelständische Familienunternehmen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive im Fokus. Abschließend werden die Perspektiven zusammengeführt und die Besonderheiten der Unternehmenskommunikation von mittelständischen Familienunternehmen (FMU)<sup>16</sup> herausgestellt.

### 2.1 Einführung in die stakeholderorientierte Unternehmenskommunikation

Kommunikation ist allgegenwärtige und automatisierte Voraussetzung unseres sozialen Zusammenlebens. Claudia Mast versteht sie grundlegend als

„ein Prozess, in dem zwei oder mehrere Menschen sich gegenseitig wahrnehmen und Aussagen, Botschaften und Gefühle austauschen, indem sie sich verbaler und nonverbaler Mittel bedienen und ggf. Medien benutzen.“<sup>17</sup>

Meffert et al. gehen in der Definition inhaltlich weiter und integrieren die „Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“<sup>18</sup> als Zweck von Kommunikation. Diese Sichtweise eignet sich für die Untersuchung von institutioneller Kommunikation.

---

<sup>16</sup> Anm.: Zur Vereinfachung werden familiengeführte Mittelstandsunternehmen / mittelständische Familienunternehmen im Rahmen dieser Arbeit als FMU abgekürzt.

<sup>17</sup> Vgl. Rötzer (2013), S. 19 zitiert nach Mast (2010), S.7

<sup>18</sup> Würz (2012), S. 16 zitiert nach Meffert et al. (2008) S. 632

Es gibt zwei grundlegende Modelle zum Kommunikationsprozess von Unternehmen. Das Erste ist das einseitige Push-Modell: Das Unternehmen als Kommunikator initiiert zielgerichtet die Kommunikation, indem es eine kodierte Botschaft über ein Medium an den Rezipienten sendet. Diese wird von ihm als Information decodiert und führt ggfs. zu einer Reaktion des Rezipienten.<sup>19</sup> Insbesondere die Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien durch das Internet erfordert einen Paradigmenwechsel: Kommunikator und Rezipient sind gleichberechtigte Partner bei der Kommunikation. Sie interagieren symmetrisch miteinander und wechseln ihre Rollen. Unternehmen können zielgeleitet sowohl Informationen anbieten oder beim Kommunikationspartner nachfragen. In Abbildung 2 ist vereinfacht das zweiseitige, symmetrische Modell dargestellt. Im Unternehmenskontext ist relevant, welche Informationen nachgefragt werden und deshalb angeboten werden müssen (Pull-Kommunikation). Die Hinwendung zu diesem dialogorientierten Ansatz ist Grundlage für die weiteren Ausführungen.<sup>20</sup>

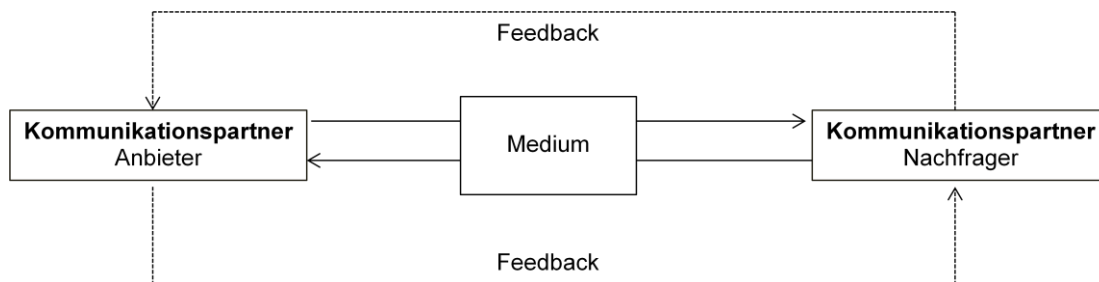


Abbildung 2 Zweiseitiges symmetrisches Kommunikationsmodell<sup>21</sup>

### 2.1.1 Definition von Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation ist ein interdisziplinäres Forschungsfeld – gemeint sein kann im weitesten Sinne jede Art von interpersonaler, alltäglicher Kommunikation im Unternehmen oder die Kommunikation des Unternehmens als Organisation. Es ist deshalb notwendig, den Begriff im engeren Sinne einzugrenzen und in seiner Funktion darzustellen. Es geht grundsätzlich um die bewusste und gesteuerte Kommunikation eines Unternehmens.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Würz (2012), S. 17

<sup>20</sup> Vgl. ebd., S. 18, Zerfaß (2010) S. 66 f. als Modell der Öffentlichkeitsarbeit

<sup>21</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Würz (2012), S.18 zitiert nach Bruhn (2000), S. 14

<sup>22</sup> Vgl. Würz (2012) S. 14

Nach Zerfaß beschreibt der Begriff „alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird.“<sup>23</sup> Ziel sei es, die Interessen und Handlungen zwischen Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) zu klären und zu koordinieren.<sup>24</sup> Bruhn engt diesen Zweck ein und versteht Maßnahmen zur Unternehmenskommunikation „um Produkte oder Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen [...] darzustellen und/ oder [...] in den Dialog zu treten.“<sup>25</sup> Festgelegt wird die operative Kommunikation eines Unternehmens durch seine übergreifende, strategische Kommunikationspolitik. Diese umfasst nach Bruhn die

„systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens im Hinblick auf alle relevanten Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen.“<sup>26</sup>

Eine Kommunikationsmaßnahme meint alle kommunikativen Aktivitäten, die der Erreichung einer bestimmten Zielsetzung dienen.<sup>27</sup> Dafür wird sich verschiedener Kommunikationsmittel und Kommunikationskanäle bedient, um die in Form von Text, Bild oder Ton codierten Botschaften zu übermitteln. Die sinnlich wahrnehmbare Erscheinungsform einer Botschaft ist das Kommunikationsmittel.<sup>28</sup> Es lässt sich festhalten: Unternehmenskommunikation ist die integrierte systematische Kommunikation mit den internen und externen Umwelten eines Unternehmens. Das Ziel der Kommunikationspolitik wird durch die Interessen des Unternehmens und der jeweiligen Anspruchsgruppen bestimmt.

### 2.1.2 Der Stakeholder-Ansatz

Der Stakeholder-Ansatz bildet die Basis für die Unternehmenskommunikation und das Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Nachfolgend soll deshalb das Theorie- und Begriffsverständnis sichergestellt werden. Grundannahme ist das Verständnis des Unternehmens als offenes System. Es agieren interne und externe Umwelt durch Input- und Output-Prozesse miteinander und stehen in permanenter Wechselwirkung.<sup>29</sup>

---

<sup>23</sup> Zerfaß (2007), S. 23

<sup>24</sup> Vgl. ebd.

<sup>25</sup> Bruhn (2010), S. 5

<sup>26</sup> Meffert et al. (2014), S. 569

<sup>27</sup> Vgl. Bruhn (2007), S. 3 ff

<sup>28</sup> Vgl. ebd., S. 22

<sup>29</sup> Vgl. Würz (2012), S. 45

Diesen Austausch prägen nicht nur einseitig die Ziele des Unternehmens, sondern die Interessen und Ansprüche aller Akteure. In Form von Informationsbedürfnissen oder Forderungen an das Verhalten des Unternehmens möchten Anspruchsgruppen (Stakeholder) ihre Ziele durchsetzen.<sup>30</sup> Als Grundlagenwerk der Stakeholder-Theorie gilt Edwards Freemans „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ von 1984. Freeman et al. reduzieren es auf eine einfache Logik:

„The basic idea of creating value for stakeholders is quite simple. [...] Business can be understood as a set of a relationships among groups which have a stake in the activities that make up the business. To understand a business is to understand how this relationships work.“<sup>31</sup>

Betrachtungsgegenstand ist die gezielte Steuerung der Ansprüche, um einen Wert für die Stakeholder und damit rückwirkend für das Unternehmen zu schaffen. Was dieser Wert ist, ist abhängig von Akteur und Interesse.

Das unternehmerische Bestreben muss es sein, die Stakeholder und ihre Interessen zu kennen, um den Fortbestand des Betriebs zu sichern. Zentrale Aufgabe eines Stakeholdermanagements ist es daher alle relevanten Stakeholder (Anspruchsgruppen) mit ihren Interessen zu erfassen und zu systematisieren.<sup>32</sup> Allerdings müssen dafür zunächst Kriterien definiert werden, wer als Stakeholder einzustufen ist und wer nicht. Inwieweit Stakeholder Einfluss auf die Zielerreichung des Unternehmens Einfluss nehmen können gilt für Freeman et al. als wichtiges Kriterium für die Abgrenzung. Dazu können Stakeholder in primäre (z.B. Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Geldgeber) und sekundäre (z.B. Medien, Regierung, Wettbewerber) Interessengruppen aufgeteilt werden. Maßgebend ist es, wie nahe eine Gruppe dem Unternehmen steht und wie abhängig Stakeholder und Unternehmen voneinander sind.<sup>33</sup> Ebenso kann eine Unterscheidung zwischen internen und externen Stakeholdern getroffen werden. Vielen Autoren lässt diese Abgrenzung allerdings noch zu viel Spielraum.<sup>34</sup> Andere Ansätze grenzen weiter ein und sehen nur Gruppen als Stakeholder an, die essentiell auf ökonomische Interessen und den Fortbestand des Unternehmens Einfluss nehmen können. Die Ausführungen in dieser Arbeit basieren auf der Definition nach Freeman.

---

<sup>30</sup> Vgl. Freeman et al. (2010), S. 24 f., Hahn (2005), S. 18

<sup>31</sup> Freeman et al. (2010), S. 24

<sup>32</sup> Hahn (2005), S. 18

<sup>33</sup> Vgl. Freeman et al. (2010), S. 24 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Hahn (2005), S. 20, Prexl (2010), S. 78 f.

Insbesondere in der Praxis ist es gebräuchlich, Stakeholder mit ihrem jeweiligen Einfluss- und Risikopotenzial zu erfassen. Dafür wird eine Unterscheidung getroffen, welche Anspruchsgruppen bei welchem Thema relevant sind und einbezogen werden müssen.<sup>35</sup> Je nach Unternehmensziel und Aufgabenstellung entsteht ein Netzwerk. Es herrschen variierend starke und schwache Verbindungen der Gruppen zum Unternehmen und untereinander. Direkt oder indirekt kann auf das Unternehmen als zentralen Akteur des Netzwerks eingewirkt werden.<sup>36</sup> Nachdem die zentralen Anspruchsgruppen mit ihren Interessen identifiziert sind, geht es im nächsten Schritt darum ihre Interessen im Sinne der Unternehmensziele zu managen; eine kooperative Beziehung zu den Gruppierungen durch geeignete Kommunikation aufzubauen. Es wird deutlich, dass das Stakeholdermanagement ein Instrument der Unternehmensführung ist. Es basiert auf Informationsaustausch, Interaktion und Beziehungspflege.<sup>37</sup>

Für Stahl/Menz ist Stakeholder-Kommunikation nicht gleich zu setzen mit Unternehmenskommunikation. Bei letzterem gehe es um die Darstellung des Unternehmens. Stakeholder-Kommunikation sei wesentlich „anspruchsvoller“, denn sie habe den Dialog zum Zweck.<sup>38</sup> Aufgebaut werden soll Vertrauen durch Kooperation, um Reputation zu sichern und im Idealfall ein Commitment<sup>39</sup> der Stakeholder mit den Interessen des Unternehmens zu erreichen. Für Manfred Bruhn hingegen ist Stakeholder-Kommunikation wesentlicher Bestandteil einer zeitgemäßen Unternehmenskommunikation. Die Wahl der Formulierung einer stakeholderorientierten Unternehmenskommunikation vereint beide Meinungen.<sup>40</sup>

### 2.1.3 Modell der integrierten Unternehmenskommunikation

Die Theorie von Zerfaß zur Unternehmenskommunikation verknüpft den Stakeholder-Ansatz mit kommunikationswissenschaftlichen und gesellschaftsorientierten Ansätzen. Gefordert wird eine Integration der Kommunikationsaktivitäten. Er spricht sich gegen eine strikte Trennung zwischen externen und internen Umwelten wie Markt, Öffentlichkeit und Mitarbeiter aus. Brugger beschreibt treffend: „Vielmehr stehen Stakeholder

---

<sup>35</sup> Vgl. Würz (2012), S. 44, Stahl/Menz (2014), S. 7

<sup>36</sup> Vgl. Hahn (2005), S. 23 f., Würz (2013), S. 50 f.

<sup>37</sup> Vgl. Hahn (2005), S. 19, Prexl (2010), S. 78, Reinhardt (2008), S. 69

<sup>38</sup> Stahl/Menz (2014), S. 67

<sup>39</sup> Anm.: Definition des Begriffes Commitment nach Stahl/Menz (2014), S. 76: „ist die Bereitschaft, zu einer eingegangenen Beziehungen auch dann zu stehen, wenn es, rational gesehen, günstigere Optionen zu dieser Beziehung gibt.“

<sup>40</sup> Vgl. Bruhn (2010), S. 8 f.

dem Unternehmen in verschiedenen Rollen gegenüber und genau deshalb muss Unternehmenskommunikation integriert sein.<sup>41</sup> Manfred Bruhn versteht die integrierte Kommunikation ebenso als das oberste Ziel der Unternehmenskommunikation. Sie sei „im Ergebnis darauf bezogen, ein inhaltlich, formal und zeitlich einheitliches Erscheinungsbild bei den Zielgruppen zu erzeugen.“<sup>42</sup> Die Umsetzung erfordert einen Managementprozess der Planung, Durchführung und Kontrolle.<sup>43</sup> Das stellt die Unternehmenspraxis vor strukturelle Hindernisse. So führt bspw. die Einteilung in Marketing- und PR-Abteilungen zur Aufgabentrennung, die einen erhöhten Abstimmungsbedarf mit potenziellen Interessenkonflikten nach sich ziehen kann.<sup>44</sup> Trotzdem erscheint der Ansatz als grundlegendes Kommunikationsmodell für die Betrachtungen über Nachhaltigkeitskommunikation geeignet.

Zerfaß nutzt zur Strukturierung das vereinfachte Verständnis einer differenzierten Öffentlichkeit als Kommunikationsarena.<sup>45</sup> Innerhalb der Kommunikationsarenen wirken bestimmte Akteure, denn nie kann eine komplette Öffentlichkeit am Kommunikationsprozess beteiligt sein. Beispielsweise richtet sich eine Pressemitteilung vorrangig an den Journalisten als Akteur, der Informationen in seine Kommunikationsarena weiterträgt.<sup>46</sup> Die Kommunikationsarenen selbst sind dynamisch miteinander verbunden und greifen ineinander. So kann ein Unternehmenskunde gleichzeitig Journalist sein und seine Kundenerfahrungen in die journalistische Arbeit einfließen lassen und umgekehrt. Ebenso kann ein Lieferant Medien rezipieren, die nicht speziell für ihn als Adressaten konzipiert waren.<sup>47</sup> Zerfaß unterscheidet vier Kommunikationsarenen, die im Folgenden näher betrachtet werden.

## Organisationskommunikation

Dieses Feld umfasst alle kommunikativen Prozesse der Organisationsmitglieder über mündliche, schriftlich-gedruckte oder elektronische Kommunikationswege. Die Formulierung von Unternehmenswerten und -richtlinien oder feste Meetings zielen auf die Gestaltung der direkten Kommunikation ab. Ein Intranet oder Mitarbeitermagazin hin-

---

<sup>41</sup> Brugger (2010), S. 79

<sup>42</sup> Ebd., S. 99

<sup>43</sup> Weiterführend zum Stichwort „Integriertes Kommunikationsmanagement“ siehe Zerfaß (2007), S. 56 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Zerfaß (2007), S. 54

<sup>45</sup> Zerfaß (2010), S. 195 Zur intensiven Differenzierung des Öffentlichkeitsbegriffs und theoretischen Auseinandersetzung aus verschiedenen Perspektiven wird ebd., S. 195 ff. empfohlen.

<sup>46</sup> Vgl. Zerfaß (2010), S. 198

<sup>47</sup> Vgl. ebd., S. 200



gegen dient der generellen Informierung, Einbindung und Vernetzung der Mitarbeiter in die Abläufe und Vorgänge des Unternehmens. Bei Firmenfeiern oder Betriebsausflügen steht die Mitarbeitermotivation im Fokus. Ziel der Organisationskommunikation von Unternehmen ist ein erfolgreicher, arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozess. Es ist wichtig, dass sich die Mitglieder mit der Organisation identifizieren, um gemeinsame Vorstellungen zu entwickeln und im unternehmerischen Handeln umsetzen. Die Kommunikation von Visionen und Werten dient deshalb nicht nur intern als Orientierungspunkt, sondern wirkt sich gleichsam auf die externe Kommunikation aus.<sup>48</sup>

### **Marktkommunikation als Kommunikation mit dem Marktumfeld**

Als externe Kommunikation wählt der Begriff Marktkommunikation einen sehr breiten Zugang und integriert verschiedenste Akteure. Nach Zerfaß werden alle kommunikativen Handlungen, „mit denen Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen gestaltet werden“<sup>49</sup> umfasst. Bei Unternehmen geht es im Kern um die Beziehungen zu seinen Bestands- und potenziellen Neukunden (Zielgruppen) und der Gestaltung wirtschaftlicher Beziehungen. Daran beteiligt sind neben Konsumenten ebenso Stakeholder wie Hersteller/Händler, Lieferanten, Wettbewerber, öffentliche Institutionen wie z.B. Aufsichtsbehörden. Getrennt und gekennzeichnet wird der Teilbereich durch Inhalte und Kommunikationskanäle. Ob eine direkte, massenmediale, gedruckte oder elektronische Kommunikationsform genutzt wird, ist abhängig von der Zielstellung. Im Wesentlichen lassen sich zwei Vorgehensweisen in der Marktkommunikation unterscheiden:

- **Produktkommunikation:** Darunter subsumieren sich Maßnahmen, die den Konsumenten positiv beeinflussen und einen unmittelbaren Kaufanreiz schaffen sollen. Dazu gehören alle Formen der Produktwerbung (Anzeigen, TV-Spots, Werbeaner im Internet usw.), Events mit Produktvorstellungen oder Maßnahmen am Point of Sale. Inhalt der Kommunikation sind die zielgruppenrelevanten Vorzüge des Produktes.
- **Markenkommunikation oder Imagewerbung:** Entsprechende Kommunikationsmaßnahmen zielen darauf ab ein positives Bild des Unternehmens am Markt zu generieren.

---

<sup>48</sup> Vgl. Zerfaß (2007), S. 41

<sup>49</sup> Zerfaß (2007), S. 41

Dazu gehört die Positionierung und Differenzierung als Unternehmens- oder Produktmarke im Wettbewerb.<sup>50</sup> Ziel ist nicht die sofortige Transaktion, sondern Bekanntheit und Reputation u.a. in Form von Vertrauen.<sup>51</sup>

### **Öffentlichkeitsarbeit als Kommunikation mit dem gesellschaftlichen Umfeld**

Kommunikationspolitische Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit beziehen sich nach Zerfaß auf das „Management von Kommunikationsbeziehungen“<sup>52</sup> im gesellschaftspolitischen Umfeld. Dazu zählen bspw. Politiker, Behörden, Journalisten, Anwohner, ansässige Vereine. Zerfaß betont, dass es Ziel der Unternehmenskommunikation sei, erfolgskritische Wertschöpfungsfaktoren durch immaterielle Werte wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu generieren. Das zentrale Bestreben ist Reputation zu erlangen. Presse- und Medienarbeit gilt als Kerndisziplin, wird aber durch vielfältige direkte und indirekte Kommunikationsinstrumente on- und offline ergänzt. Wichtiges Kennzeichen der Instrumente ist die Dialogorientierung, da zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen ein Interessenaustausch angestrebt wird.<sup>53</sup>

### **Netzwerkcommunication**

Das Feld der Netzwerkkommunikation wird nach Ansicht von Zerfaß u.a. durch Globalisierung und spezialisierter Arbeitsteilung immer mehr an Bedeutung gewinnen. Dabei geht es ihm um die Kommunikation „in und von Unternehmensnetzwerken.“<sup>54</sup> Ein Netzwerk ist gekennzeichnet durch eine dauerhafte Beziehung, Zusammenarbeit und arbeitsteilige Koordination. Dazu zählen z.B. Lieferanten-Netzwerke, ein regionaler Gewerbeverein oder Dienstleistungsverbände. Eine gesteuerte Unternehmenskommunikation ist notwendig,

---

<sup>50</sup> Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird als Marke bezeichnet, wenn Konsumenten diese mit bestimmten Gebrauchs- und Kommunikationswerten verbinden können und sollen. Eine Marke ist durch eine strategische Entwicklung gekennzeichnet hierzu vgl. Bentele (2006), S. 159. Ein Image definiert sich als die Summe aller Vorstellungen die sich mit einem Objekt verbinden. Es ist das Fremdbild eines Unternehmens in den Köpfen der Öffentlichkeit, beeinflusst durch die Kommunikation des Unternehmens. vgl. hierzu Mahrtdt (2009), S. 195.

<sup>51</sup> Vgl. Zerfaß (2010), S. 47 f., Brugger (2010), S. 83

<sup>52</sup> Zerfaß (2010), S. 141 Der Begriff Öffentlichkeitsarbeit wird in dieser Arbeit dem Begriff Public Relations/ PR als deutsche Übersetzung gleichgesetzt.

<sup>53</sup> Vgl. Zerfaß (2007), S. 49 f.

<sup>54</sup> Zerfaß (2007), S. 64

„um solche Systeme mittlerer Spezifität ins Leben zu rufen, gemeinsame Strategien und Schnittstellen zu definieren, arbeitsteilige Handlungen zu koordinieren sowie gegenüber Kunden, Wettbewerbern und weiteren Bezugsgruppen aufzutreten.“<sup>55</sup>

Im Hinblick auf Nachhaltigkeitskommunikation wäre es von Bedeutung gemeinsame ökologische Standards für das Netzwerk zu definieren und nach außen zu kommunizieren.

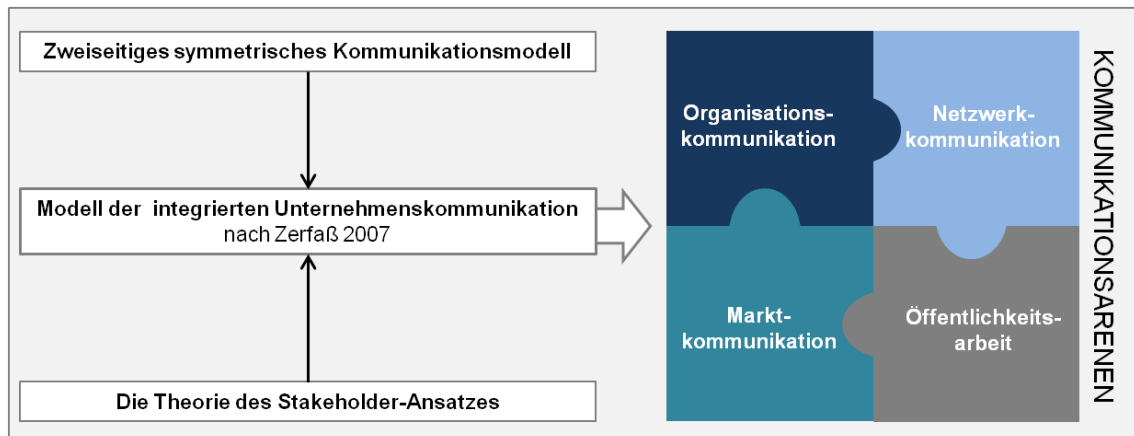


Abbildung 3 Das Modell der integrierten Unternehmenskommunikation als Grundlage für die Arbeit<sup>56</sup>

Die Abbildung 3 führt den theoretischen Bezugsrahmen für die Ausführungen zur Nachhaltigkeitskommunikation in Kapitel 4 zusammen: Die Adressaten der Unternehmenskommunikation bilden das Stakeholder-Netzwerk des Unternehmens. Nach dem zu Grunde liegenden Kommunikationsmodell soll die Unternehmenskommunikation keine Einbahnstraße sein, sondern dialogorientiert.<sup>57</sup> Diese Anforderungen vereint der Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation. Die Kommunikationsarenen lassen sich wie Puzzlestücke durch unterschiedliche Funktionen und Adressaten abgrenzen. Als grundlegendes Modell für die Betrachtung der unternehmerischen Formen der Nachhaltigkeitskommunikation wird diese Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß als besonders geeignet betrachtet. Mit der Forderung nach Integration verfolgt das Modell in der Kommunikationspolitik, ähnlich wie das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung, eine ganzheitliche Betrachtungsweise.<sup>58</sup>

<sup>55</sup> Zerfaß (2007), S. 64

<sup>56</sup> Eigene Darstellung

<sup>57</sup> Nachfrager ist ein Unternehmen bspw. in der Öffentlichkeitsarbeit bei Stakeholder-Dialogen, bei Kundenresonanzbefragungen oder wenn Mitarbeiter Vorschläge und Feedback einbringen können.

<sup>58</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.1

## 2.2 Das mittelständische Familienunternehmen

Die Literatur bietet keine einheitlichen Ansätze zur Definition und Abgrenzung von mittelständischen Familienunternehmen.<sup>59</sup> Zur Annäherung werden die Begriffe Mittelstand und Familienunternehmen zunächst getrennt voneinander betrachtet. Anschließend erfolgt die Synthese und eine Arbeitsdefinition wird als Grundlage für die empirische Untersuchung entworfen. Es wird auf die Struktur und Bedeutung des Mittelstands in Deutschland eingegangen. Abschließend werden die für diese Arbeit relevanten Charakteristika von mittelständischen Familienunternehmen erarbeitet.

### 2.2.1 Abgrenzung des mittelständischen Unternehmens

Zunächst muss festgehalten werden, dass die Begriffe Mittelstand und Klein- und Mittelbetriebe (KMU) in der wissenschaftlichen Literatur nicht als Synonyme verwendet werden.<sup>60</sup> Der Begriff Mittelstand ist nach Becker und Ulrich eine Beschreibung von Unternehmensformen im weiteren Sinne. Mittelständische Unternehmen lassen sich durch eine Vielzahl von qualitativen und quantitativen Merkmalen beschreiben.<sup>61</sup>

Der Begriff KMU findet vor allem Anwendung, wenn es um die Abgrenzung von Betrieben nach quantitativen Kriterien geht. In diesem Sinne umfasst der Begriff Mittelstand auch den Begriff KMU, geht aber in seiner Bedeutung inhaltlich darüber hinaus und integriert gesellschaftliche, sowie psychologische Dimensionen.<sup>62</sup>

Aus diesem Grund ist für diese Arbeit eine Fokussierung auf die Begrifflichkeiten Mittelstand bzw. mittelständisches Unternehmen sinnvoll. Im Folgenden wird vergleichend auf vier Definitionen eingegangen. Diese werden aufgrund ihrer häufigen Verwendung in Deutschland, ihrer Unterschiedlichkeit und ihrer Eignung für den Rahmen dieser Arbeit als nennenswert betrachtet.

---

<sup>59</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), Letmathe/Witt (2012), Pfohl (2013a)

<sup>60</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 19 ff., sowie Hamann (2013), S. 4 f. oder Pfohl (2013)

<sup>61</sup> Im internationalen Sprachgebrauch gibt es für den deutschen Begriff „Mittelstand“ kein international verwendetes Äquivalent. Als Pendant zu den KMU kann der englische Begriff der small and medium-sized enterprises (SME) gesehen werden, hierzu vgl. Hamann (2013), S. 4 f.

<sup>62</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 19 und Krämer (2014), S. 24 f.

Für die statistische Erfassung und vereinfachte Beschreibung dienen quantitative Kriterien wie die Betriebsgröße<sup>63</sup>, die Beschäftigtenzahl, die jährlichen Umsatzerlöse und die Bilanzsumme. Es herrscht allerdings kein Konsens über die anzuwendenden Größenklassen.<sup>64</sup> Die Tabelle 1 zeigt Beispiele für die angesetzten Größenklassen verschiedener Quellen.

Definitionsansatz KMU	Kleine Unternehmen			Mittlere Unternehmen		
	Beschäftigte	Umsatz (Mio Euro)	Bilanzsumme (Mio Euro)	Beschäftigte	Umsatz (Mio Euro)	Bilanzsumme (Mio Euro)
HGB (mind. 2 Merkmale)	> 50	> 9,68	> 4,84	> 250	> 38,5	> 19,25
Europäische Kommission (3-Teilung: kleinst, klein, mittel)	9 - 49 und	2 bis 10 oder	2 bis 10	> 249 und	> 50 oder	> 43
IfM Bonn	> 10 und	> 1	k.A.	> 500 und	> 50	k.A.
Deloitte Mittelstandsinstitut (3-Teilung: kleinst, klein, mittel)	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio	k.A.	bis ca. 3000	bis ca. 600	k.A.

Tabelle 1 quantitativen Abgrenzungskriterien für kleine und mittelständische Unternehmen<sup>65</sup>

Die Merkmale des Handelsgesetzbuches (HGB) § 267 beziehen sich auf die Abgrenzung von Klein- und Mittelbetrieben und schaffen eine rechtlich verbindliche Definition mit eng gefassten Größenklassen.<sup>66</sup> Auf KMU beziehen sich ebenfalls die europaweit gültigen Größenklassen der Europäischen Kommission, die unter anderem bei der Zuteilung von Fördergeldern relevant sind.<sup>67</sup> Durch die ausschließliche Fokussierung auf quantitative Kriterien mit statischen Klassengrenzen werden die Definitionen des HGB und der Europäischen Kommission als nicht geeignet für diese Arbeit erachtet.

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) hebt die Grenze mit maximal 500 Beschäftigten gegenüber dem HGB um die Hälfte an, bei Umsatzgrenzen von ma-

<sup>63</sup> Anm.: Pfohl (2013), S. 3 definiert die Betriebsgröße als „Ausmaß seiner effektiven und potenziellen wirtschaftlichen Tätigkeit.“ Die Kriterien Beschäftigtenzahl, Umsatzerlöse oder Bilanzsumme sieht er als repräsentativ für die Betriebsgröße an, da sie objektiv leicht zu ermitteln wären.

<sup>64</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 20 f.

<sup>65</sup> Eigene Darstellung nach Handelsgesetzbuch (2014) URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/BJNR002190897.html> [24.03.2015]; IfM Bonn (2015) URL: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/> [24.03.2015]; IfM Bonn (2015a) URL: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-der-eu-kommission/> [24.03.2014] sowie Krämer (2014), S. 26

<sup>66</sup> Handelsgesetzbuch (2014) URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/BJNR002190897.html> [24.03.2015]

<sup>67</sup> Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 5 ff. URL: [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm) [24.05.2015]

ximal 50 Millionen Euro im Jahr.<sup>68</sup> Das IfM Bonn geht in der Abgrenzung mehrdimensional vor: Um den Begriff des „wirtschaftlichen Mittelstands“ zu beschreiben, werden die quantitativen Kriterien mit dem qualitativen Kriterium der Einheit von Eigentum und Leitung kombiniert. Das liegt vor:

- „wenn bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen 50 Prozent der Anteile eines Unternehmens halten und
- diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.“<sup>69</sup>

Nach dem Verständnis des IfM Bonn kann diese kombinierte Definition synonym zum Begriff der mittelständischen eigentümer- oder familiengeführten Unternehmen verwendet werden.<sup>70</sup>

Das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (DMI) liefert eine deutlich breiter gefasste Alternative: Eigentümergeführte Unternehmen bzw. Familienunternehmen oder managementgeführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3000 Mitarbeitern und einer Umsatzgröße von ca. 600 Millionen Euro im Jahr werden dem Mittelstand zugerechnet. Die quantitativen Größen werden als Näherungswerte verstanden und spielen gegenüber den qualitativen Kriterien eine untergeordnete Rolle. Ebenso werden fremdgeführte Unternehmen dem Mittelstand zugerechnet.<sup>71</sup>

Becker und Ulrich orientieren sich in ihrem Grundlagenwerk zur Mittelstandsforschung von 2011 ebenfalls an der Definition und den Größenklassen des DMI.<sup>72</sup> Es werden viele Unternehmen dem Mittelstand zugeordnet, die sich durch eine komplexe Vielfalt von Merkmalen und Ausprägungen deutlich voneinander unterscheiden.

---

<sup>68</sup> Mit der Verschiebung der Klassengrenzen möchte das IfM Bonn der Besonderheit des deutschen Mittelstands Rechnung tragen. Die höheren Obergrenzen erweisen sich insbesondere als sinnvoll, da dadurch mehr Unternehmen dem Mittelstand zugeordnet werden können, die bspw. aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit einen erhöhten Personalbedarf bei vergleichbaren Umsatzerlösen von Unternehmen aus anderen Branchen haben.

<sup>69</sup> IfM Bonn (2015) URL: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/> [24.03.2015]; IfM Bonn (2015a) URL: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-der-eu-kommission/> [24.03.2014]

<sup>70</sup> ebd.

<sup>71</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 23 und Krämer (2014), S. 26

<sup>72</sup> Hierzu vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 21 f. Nach der umfassend durchgeführten Literaturanalyse von Becker und Ulrich haben die Autoren folgende „kleinste gemeinsame Nenner“ in den Abgrenzungsversuchen von mittelständischen Unternehmen herausgearbeitet: begrenzte Größe des Unternehmens, wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit des Unternehmens, Einheit von Eigentum Kontrolle und Leitung, Personenbezogenheit der Unternehmensführung.

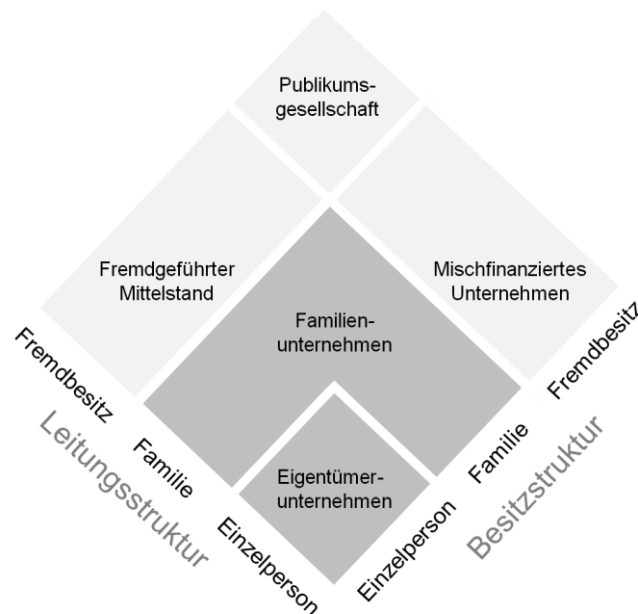


Abbildung 4 Typologie des Mittelstands gemäß DMI

Die Abbildung 4<sup>73</sup> zeigt die von Becker und Ulrich vorgeschlagene Typologie auf Basis des DMI. Strukturelle Unterschiede, die verhaltensdeterminierend wirken, können besser herausgearbeitet werden.<sup>74</sup> Die Typologie bietet ein Hilfsmittel um den Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit durch die Merkmale Besitz und Leitung vom gesamten Mittelstand abzugrenzen. Die grau markierte Schnittmenge der Familien- und Eigentümerunternehmen soll im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden und zeichnet sich durch die Einheit von Leitung und Besitz aus.

### 2.2.2 Abgrenzung des Familienunternehmens

Wie zu erkennen ist, weisen die Definitionen von Familienunternehmen und mittelständischen Unternehmen viele Schnittmengen auf. Eine Gleichsetzung ist jedoch nicht sinnvoll. Wie die Abbildung 4 veranschaulicht, stellen eigentümer- bzw. familiengeführte Unternehmen nur einen Teilbereich des Mittelstands dar. Ebenso gibt es familiengeführte große Aktienunternehmen, die sich grundlegend von quantitativ begrenzten mittelständischen Unternehmen unterscheiden. Die Stiftung Familienunternehmen verwendet in einer Studie eine weitgreifende Definition, in der die bedeutsamen Merkmale zum Ausdruck kommen:

<sup>73</sup> Eigene Darstellung nach Becker/Ulrich (2011), S. 30

<sup>74</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 28 ff.

- „eine oder mehrere Familien besitzen die Mehrheit an den Stimmrechten und/oder am Kapital;
- üben einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen aus, indem Familienmitglieder entweder eine Führungstätigkeit im Unternehmen ausüben und/oder Entscheidungs- und Kontrollrechte im Beirat/Aufsichtsrat oder der Gesellschafterversammlung wahrnehmen;
- in einem Unternehmen werden bestimmte Werte gelebt bzw. es herrscht eine bestimmte Unternehmenskultur, die von der/den Familie(n) geprägt wird;
- in einem Unternehmen besteht ein Fortführungswille [...]”<sup>75</sup>

Bei dieser verwendeten Abgrenzung der Stiftung Familienunternehmen ist es schwierig die Begriffe Familie und Familienführung<sup>76</sup> zu operationalisieren. Wer gehört alles zur Familie und was konstatiert konkret eine Familienführung des Unternehmens? Im Rahmen dieser Arbeit soll daher der Definition des IfM Bonn gefolgt werden, wonach geschäftsführende Gesellschafter und deren Anteil am Unternehmen maßgebend sind.<sup>77</sup>

Familienunternehmen unterscheiden sich insoweit von Eigentümerunternehmen, dass mehr als eine Person Einfluss auf die Geschäftstätigkeit nimmt.<sup>78</sup> In der Regel entwickeln sich aus Eigentümerunternehmen mit der nächsten Generation Familienunternehmen. Dieses „transgenerationale Moment“ spielt für das Wittener Institut für Familienunternehmen eine bedeutsame Rolle in der Abgrenzung.<sup>79</sup> Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand der Nachhaltigkeitskommunikation wird dies allerdings nicht als maßgebend für die Auswahl von Fällen betrachtet.

### 2.2.3 Synthese: Das mittelständische Familienunternehmen

Die Auseinandersetzung mit den Definitionsansätzen von mittelständischen Unternehmen und Familienunternehmen hat gezeigt, dass es keine eindeutige Abgrenzung geben kann. Eine Definition kann nur im Rahmen dieser Arbeit in Abhängigkeit von der wissenschaftlichen Fragestellung erfolgen. Mittelständische Familienunternehmen/familiengeführte Mittelstandsunternehmen (FMU) als einen Typ von mittelständischen Unternehmen und eine durch Größenklassen begrenzte Untergruppe von

---

<sup>75</sup> Stiftung Familienunternehmen (2014), S. 13

<sup>76</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 25 zum Begriff der Familie: Die Familie wird verstanden als Gruppe von Personen, die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen, erweitert durch Schwägerschaft oder die Annahme eines Kindes.

<sup>77</sup> Vgl. Becker und Ulrich (2011), S. 26 ff. und Wittener Institut für Familienunternehmen (2015)

<sup>78</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 30

<sup>79</sup> Wittener Institut für Familienunternehmen (2015) URL:

<http://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/> [24.05.2015]



Familienunternehmen. Ziel der Definition ist es, der Heterogenität des Mittelstands gerecht zu werden, aber trotzdem in einer Untersuchung zu prägnanten Ergebnissen zu gelangen. Es sollen Vertreter betrachtet werden, die mutmaßlich ähnliche Strukturen und Stakeholder aufweisen. Die hier gewählte Definition kombiniert die in Kapitel 2.1 aufgeführten Ansätze:<sup>80</sup>

1. Größenklassen: bis 500 Mitarbeiter und bis zu 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr
2. Bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen halten 50 Prozent der Anteile eines Unternehmens.
3. Es gibt mindestens einen geschäftsführenden Gesellschafter.

Bezieht das Ausgangsmaterial im theoretischen Rahmen für diese Arbeit das Merkmal der Familienführung nicht mit ein, wird die im Material verwendete Bezeichnung genutzt wie KMU oder mittelständisches Unternehmen übernommen. Das stellt sicher, dass eine Quelle nicht einem falschen Zusammenhang zugeordnet wird. Ansonsten wird für die Ausführungen dieser Arbeit der Begriff mittelständisches Familienunternehmen (FMU) genutzt. Die Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellung im Hinblick auf die Einflussfaktoren hängt ab von den qualitativen Merkmalen mittelständischer Unternehmen und kann nicht rein statistisch durch quantitative Kriterien beantwortet werden. Entsprechend dieser Ausgangsüberlegung ist es im nächsten Schritt notwendig, sich mit Bedeutung, Charakteristika und Merkmalen von mittelständischen Familienunternehmen näher zu beschäftigen.

## 2.2.4 Bedeutung und Struktur des Mittelstands in Deutschland

Vielfach wird der Mittelstand i.w.S. als „zentraler Grundpfeiler“<sup>81</sup> oder als das „Rückgrat“<sup>82</sup> der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Nachvollziehbar ergibt sich für Menzel und Günther daraus ebenso „eine kritische Rolle hinsichtlich einer wirtschaftlich-nachhaltigen Entwicklung.“<sup>83</sup> Zur Darstellung der volkswirtschaftlichen Relevanz mittel-

---

<sup>80</sup> Anm.: Vorgehensweise in Anlehnung an Sarah Rötzer (2013), S. 32 f. in Ihrer Dissertation über die Unternehmenskommunikation in Familienunternehmen. Im Wesentlichen wird sich auf das IfM Bonn bezogen, da dieser Ansatz nachvollziehbare und recherchierbare Kriterien für eine empirische Untersuchung bietet.

<sup>81</sup> Becker/Ulrich (2011), S. 45

<sup>82</sup> Vgl. Berlemann/Jahn (2014), S. 22

<sup>83</sup> Menzel/Günther (2011), S. 89, nachhaltig-wirtschaftlichen Entwicklung siehe Kapitel 3.2

ständischer Unternehmen geben quantitative Größen einen ersten Überblick.<sup>84</sup> Nach der KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn<sup>85</sup> lag der Anteil von mittelständischen Unternehmen an allen Betrieben in Deutschland 2014 bei 99,6 Prozent. Aber nur ungefähr ein Drittel aller Umsätze wird in kleinen und mittleren Betrieben erwirtschaftet. Mit knapp 59 Prozent waren 2012 über die Hälfte aller sozialpflichtigen Arbeitnehmer in KMU beschäftigt.<sup>86</sup>

Die Zahlen des jährlich durchgeführten Mittelstandspanels<sup>87</sup> der KfW-Bankengruppe zeigen, dass der Mittelstand in Deutschland sehr kleinteilig ist. Die überwiegende Zahl der Mittelständler weist einen Jahresumsatz von weniger als eine Millionen Euro auf und beschäftigt bis zu fünf Mitarbeiter. In der Geschäftstätigkeit ist eine starke Dienstleistungsorientierung zu erkennen. 2014 wurde vor allem in den wissensintensiven Branchen ein Zuwachs verzeichnet.<sup>88</sup>

Gekennzeichnet ist die Entwicklung im Mittelstand durch eine hohe Anpassungsfähigkeit: Neugründungen, Innovationen, Insolvenzen und Wachstum sorgen für einen stetigen Strukturwandel und wirken sich positiv auf die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit aus. Hamer konstatiert eine tiefgreifende qualitative Bedeutung: Die hohe Marktdichte von KMU erschwere bspw. Wettbewerbsabsprachen und führe zu einer Vielzahl von wirtschaftlichen Einzelentscheidungen.<sup>89</sup> Großunternehmen<sup>90</sup> würden zur Monopolisierung und Zentralisierung tendieren. Die „Dominanz“<sup>91</sup> mittelständischer Unternehmen als Ausdruck unabhängiger Existenzen sei nach Hamer unerlässlich für die Erhaltung unserer Marktwirtschaft und in gesellschaftspolitischer Dimension für die Stabilisierung demokratischer Strukturen.<sup>92</sup> Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind die beschäftigungs- und umweltpolitische Bedeutung von besonderem Interesse:

---

<sup>84</sup> Aufgrund der Datenverfügbarkeit mit dem Bezug auf rein quantitative Größen beziehen sich die Angaben auf kleine und mittlere Betriebe ohne explizite Einschränkung auf Familienunternehmen.

<sup>85</sup> Max. 249 Mitarbeiter und 50 Millionen Euro Umsatz. Definition siehe Kapitel 2.2.1

<sup>86</sup> IfM Bonn (2014) Mittelstand im Überblick; URL: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=1> [24.03.2015]

<sup>87</sup> Anm.: Mit dem Mittelstandspanel liefert die KfW Bankengruppe jährlich repräsentative Zahlen und wichtige Analysen zur Entwicklung des Mittelstands in Deutschland. Die Studie setzt mit einer Umsatzgröße von bis zu 500 Millionen Euro nur ein Kriterium für die Auswahl von Unternehmen an.

<sup>88</sup> Vgl. KfW-Mittelstandspanel (2014), S. 15 f

<sup>89</sup> Vgl. Hamer (2011), S. 38

<sup>90</sup> Als Großunternehmen werden Unternehmen bezeichnet, die die in Kapitel 2.2.1 besprochenen Größengrenzen für den Mittelstand deutlich überschreiten.

<sup>91</sup> Hamer (2011), S. 37

<sup>92</sup> Vgl. ebd., S. 37

### **Beschäftigungs- und umweltpolitische Bedeutung**

Die mittelständischen Unternehmen sind die Träger des dualen Ausbildungssystems in Deutschland. Nach der weitgefassten Mittelstandsdefinition des KfW Mittelstandspanels begannen 87 Prozent der Auszubildenden 2013 ihre duale Ausbildung in einem mittelständischen Unternehmen und die Zahl steigt seit 2005 kontinuierlich an.<sup>93</sup>

Die Bedeutung der KMU für die Umweltpolitik sei nach Hamer geringer einzustufen als die der Großunternehmen. Sein Beitrag beruht auf theoretischen Überlegungen und wird nicht durch Zahlen oder Untersuchungen unterstützt. Er argumentiert, dass kleine und mittelständische Betriebe weniger Umweltbelastungen verursachen. Aufgrund der dezentralen Wirtschaftsstruktur mittelständischer Einzelunternehmen würden sich die Umwelteinflüsse gleichmäßiger verteilen.<sup>94</sup> Hamers Argumentation lässt sich logisch nachvollziehen, bezieht sich aber nur auf den quantitativen Aspekt der Betriebsgröße und lässt andere Zusammenhänge außer Acht. Die Dezentralisierung kann mittelständische Betriebe nicht aus ihrer Verantwortung nehmen: Würde bspw. kein gastronomischer Betrieb einen Fettabscheider besitzen, so hätte das bei circa 75.000 Restaurants in Deutschland eine erhebliche Umwelteinwirkung zur Folge.<sup>95</sup> Die Umwelteinwirkung der unternehmerischen Produktion lässt sich nicht nur direkt am Standort betrachten, sondern muss über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg bewertet werden. Ein ausgeprägter Mittelstand entwickelt sich außerdem häufig in der Nähe zu Großbetrieben. Dort herrscht zum Einen eine höhere Kaufkraft und zum Anderen arbeiten viele Betriebe als Zulieferer für Großunternehmen oder bedienen deren ausgegliederte Unternehmenseinheiten.<sup>96</sup> Siedeln sich viele mittelständische Betriebe in attraktiven Ballungszentren an, dann lässt sich nicht von einer Dezentralisierung sprechen.

### **2.2.5 Charakteristika mittelständischer Familienunternehmen**

Becker und Ulrich konstatieren in ihrem 2011 erschienen Werk eine unterrepräsentierte Betrachtung in der Forschung: "Mittelstandsunternehmen wurden lange Zeit als Miniaurausgabe von Großunternehmen angesehen, und damit als strukturell identisch."<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> KfW Mittelstandspanel (2014), S. 5

<sup>94</sup> Vgl. Hamer (2013), S. 28 f.

<sup>95</sup> Vgl. Statista – Gastronomie (2015), URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29892/umfrage/anzahl-der-unternehmen-im-gaststaetengewerbe/> [Stand 13.07.2015]

<sup>96</sup> Vgl. Hamer (2013), S. 47

<sup>97</sup> Becker/Ulrich (2011), S. 11

Auch Hamer beschreibt 2013 die Besonderheiten von familiengeführten Unternehmen „tiefgreifender, als die Betriebswirtschaft bisher realisiert hat“.<sup>98</sup>

In diesem Kapitel stehen Charakteristika und Besonderheiten im Fokus, die sich als betriebswirtschaftliche Konsequenzen aus den größenbedingten, führungsbedingten, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen von FMU ableiten lassen.<sup>99</sup> Ziel ist es, Bestimmungsfaktoren herauszustellen, die sich auf die Integration von Nachhaltigkeitsthemen ins Unternehmen und damit auf ihre Kommunikation auswirken können. Aufgrund der Verschiedenartigkeit des Mittelstands können die Charakteristika nicht als Merkmale verstanden werden, die zwangsläufig in jedem Unternehmen anzutreffen sind.

### **Charakteristika in Bezug auf Wettbewerbsposition und Ressourcenausstattung**

Mittelständische Unternehmen weisen häufig eine andere Produktions- bzw. Dienstleistungsstruktur als Großunternehmen auf. Erfolgsfaktor ist oft die Bearbeitung von Marktnischen mit qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen bei einer gleichzeitig hohen Serviceorientierung. Als spezialisierte Nischenproduzenten<sup>100</sup> generieren mittelständische Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch die Fokussierung auf individuelle Auftragsproduktionen und nicht durch standardisierte Massenware: ein traditionelles Beispiel dafür ist das Handwerk.<sup>101</sup> Außerdem zeichnet den Mittelstand eine hohe Innovationskraft von Produkten und Prozessen aus. Allerdings stagniert die Innovationstätigkeit und ließ laut dem KfW-Innovationsbericht 2014 bei Produktinnovationen insbesondere bei kleinen Unternehmen (bis zu 5 Mitarbeiter) sogar nach. In dieser Studie werden Innovationen als neu für das betreffende Unternehmen begriffen.<sup>102</sup>

Geringe personelle Ressourcen und limitierte finanzielle Kapazitäten sind Herausforderungen für mittelständische Unternehmen. Die Eigenkapitalquote ist typischerweise niedrig, wodurch Umsatzschwankungen schlechter ausgeglichen werden können. In

---

<sup>98</sup> Hamer (2013), S. 36

<sup>99</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 55

<sup>100</sup> Zur Definition von Nischenstrategie siehe Gabler Wirtschaftslexikon (2015): „Angebot eines auf die spezifischen Probleme der potenziellen Nachfrager einer Marktnische zugeschnittenen Leistungsangebots und ein darauf abgestimmter Einsatz der anderen marketingpolitischen Instrumente.“ URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9839/nischenstrategie-v7.html> [Stand 24.06.2015]

<sup>101</sup> Vgl. Pfohl (2013a), S. 20, Pfohl (2013b), S.109 sowie Renker (2009), S. 24 ff., Hamer (2013), S.81

<sup>102</sup> Vgl. KfW-Innovationsbericht (2014), S. 3, 5, siehe dazu auch Simon, Herrmann (2012): Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/ New York

der Regel zieht das eine Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern nach sich.<sup>103</sup> Im Hinblick auf Personalkapazitäten zeichnen sich mittelständische Unternehmen durch eine geringere Quote an Akademikern aus, weisen aber einen höheren Anteil an qualifizierten Facharbeitern auf. Als Arbeitgeber müssen sie gegen Großunternehmen überzeugen, die in Gehaltsstruktur und Karrierechancen als attraktiver gelten. Viele Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen bündeln häufig Wissen und Funktionen (Funktionshäufung), statt einer in Großunternehmen vorherrschenden Spezialisierung und starken Arbeitsteilung zu folgen.<sup>104</sup>

### **Charakteristika in Bezug auf Organisation und Unternehmensziele**

Geringere Ressourcen wirken sich in der Struktur positiv aus: Die Aufbau- und Ablauforganisation ist überschaubarer und benötigt weniger Koordinationsaufwand. Diese Besonderheit äußert sich in einer informellen Organisationsstruktur. Kennzeichen können flache Hierarchien mit einer schwach ausgebildeten Abteilungsstruktur, eine konsequente Ausrichtung auf die Geschäftsführung und eine verhältnismäßig angemessene innerbetriebliche Bürokratie sein. Direkter und persönlicher Kontakt in horizontaler Richtung, sowie vertikal im Austausch mit Führungskräften ist möglich. Ein geringerer Formalisierungsgrad und kürzere Informationswege führen zu kürzeren Entscheidungsprozessen und dadurch zu mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Ablauf. Fehlende festgeschriebene Kommunikationswege oder Prozesse können ebenso nachteilig wirken und zu einer geringen Informationsversorgung und fehlenden Kontrollprozessen führen. Durch den Einsatz von Mitarbeitern für verschiedene Funktionen wird die Struktur außerdem personenabhängiger. Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen, verlassen meist sein Können und Wissen das Unternehmen ebenfalls, ohne durch andere Mitarbeiter ausgeglichen werden zu können. Ein direkter und unbürokratischer Umgang zeigt sich aber nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern ebenso in einem persönlichen Kontakt zu den Kunden (in Abhängigkeit von der Geschäftsausrichtung).<sup>105</sup>

Familiengeführte Unternehmen sind stark durch die Eigentümer und deren Interessen geprägt. Oberstes und langfristiges Ziel ist es, den Bestand des Unternehmens zu sichern, um es in Familienhand an nachfolgende Generationen weitergeben zu können – getreu dem Credo „Eigentum verpflichtet“. Eine geeignete Unternehmensnachfolge zu

---

<sup>103</sup> Vgl. Renker (2009), S. 24 f.

<sup>104</sup> Vgl. ebd., S. 25 f. und Pfohl (2013a), S. 20, siehe zusätzlich Kapitel 2.2.4

<sup>105</sup> Vgl. Renker (2009), S. 27

finden, ist ein entscheidendes und problematisches Thema für viele Eigentümer.<sup>106</sup> Aufgrund der existenziellen und persönlichen Verbundenheit mit ihrem Unternehmen weisen Eigentümer bzw. Eigentümerfamilien öfter subjektive Ziele wie Unabhängigkeit oder Selbstverwirklichung auf, die über das Gewinnstreben hinausgehen.<sup>107</sup> Renker beschreibt, dass die Einheit von Eigentum und Leitung dazu führt, dass sich Unternehmer häufig für ihre Mitarbeitern verantwortlich fühlen und sich den langfristigen Bestand des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze als Maxime setzen – z.T. vor kurzfristige Gewinne.<sup>108</sup>

### **Charakteristika in Bezug auf Unternehmensführung und Strategie**

Die Unternehmensführung ist gekennzeichnet durch die Einheit von Eigentum, Leitung und Kontrolle. Pfohl verweist darauf, dass die Unterscheidung zu fremdgeführten Unternehmensformen dadurch am stärksten geprägt wird.<sup>109</sup> Ein geschäftsführender Eigentümer kann auch nicht einfach ausgetauscht werden.<sup>110</sup> Die Person des Unternehmers<sup>111</sup> lässt sich nach Becker und Ulrich innerhalb der Dimensionen Wissen, Können, Wollen und Dürfen charakterisieren. Diese Kompetenzkategorien spielen zusammen und bilden die Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln der gesamten Organisation.

- Wissen: Ein geschäftsführender Unternehmer bedarf eines ausgeprägten fachlichen Wissens mit guten Branchenkenntnissen. Betriebswirtschaftliches Know-How ist für die Unternehmensführung unverzichtbar, aber häufiger weniger detailliert ausgeprägt als bei Managern.
- Können: Wissen, Fähigkeiten und Persönlichkeit des Unternehmers sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Sie gelten laut Ulrich/Becker als visionär, patriarchalischer, intuitiver und als durchaus risikoorientierter.<sup>112</sup>
- Wollen: Durch die fehlende Trennung von Privat- und Geschäftsvermögen wird dem Unternehmer unterstellt in besonderer Weise mit seinem Geschäft verbunden

---

<sup>106</sup> Vgl. Rötzer (2013), S. 35 ff., sowie PWC et al. (2013), S.10 f.

<sup>107</sup> Vgl. Krämer (2014) S. 34 f. und Becker/Ulrich (2011), S. 44 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Renker /2009), S. 23

<sup>109</sup> Vgl. Pfohl (2013b), S. 99 f. ebenso Renker (2009) und Rötzer (2013), S. 36 ff. betonen die zentrale Rolle des Unternehmers.

<sup>110</sup> Vgl. Hamann (2013), S.57 sowie S. 107

<sup>111</sup> Wenn vom „Unternehmer“ oder „Inhaber“ geschrieben wird, ist auch die Führung durch eine Unternehmerfamilie gemeint. Die Begriffe werden im Rahmen der Arbeit synonym verwendet.

<sup>112</sup> Becker/Ulrich (2011), S. 58

zu sein. Er weist eine hohe intrinsische Motivation auf, die sich nicht nur aus monetären, sondern ebenso aus ideologischen, emotionalen Zielen und Visionen ergibt.<sup>113</sup> Subjektive Werte, Moralvorstellungen und Einstellungen spielen eine maßgebende Rolle. Neues Wissen und Können muss er sich aktiv aneignen wollen. Es besteht eine Abhängigkeit von Innovationskraft- und Willen des Unternehmers.<sup>114</sup>

- Dürfen: Der Eigentümer bzw. eine Eigentümerfamilie sind durch die Kapitalbeteiligung in einer einflussreichen Stellung. Abhängig von der Rechtsform und Gesetzgebung, sind sie in ihrer unternehmerischen Freiheit nicht eingeschränkt und werden nicht durch obere Instanzen kontrolliert. Das gilt insbesondere für die im Mittelstand häufig vertretene Rechtsform der GmbH oder GmbH & Co.KG.<sup>115</sup>

Eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit dem Wittener Institut für Familienunternehmen beschreibt diese Dimensionen zusammenfassend als Gesellschafterkompetenz.<sup>116</sup> Dabei gehe es um Wissen und Können zur Ausübung der Gesellschafterfunktion und „um die Befähigung mit bisher unbekannten Situationen erfolgreich umgehen zu können.“<sup>117</sup> 83 Prozent der Familienunternehmen stimmen darüber überein, dass die Kompetenzentwicklung und der ständige Wissensaufbau entscheidende Erfolgsfaktoren sind. Die Studie zeigt auf, dass die Entwicklung dieser Kompetenzen durch Management-Seminare oder externe Beratungen erst seit drei Jahren bei ca. der Hälfte der befragten Unternehmen systematisch vorangetrieben wird. Dabei ist erstaunlich, dass das vor allem sehr junge und sehr langlebige Unternehmen, unabhängig von der Größe, betrifft.<sup>118</sup>

Die Literatur betont einheitlich, dass die Unternehmensführung stark zentralisiert auf den Unternehmer bzw. die Unternehmerfamilie ausgerichtet ist.

Strategische Planung und Steuerung<sup>119</sup> werden im Gegensatz zu Großunternehmen eher unstrukturiert, sporadisch und kurzfristig angewendet. Oft fehlt dafür Zeit und

---

<sup>113</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 58 f. und Renker (2009), S. 27 f.

<sup>114</sup> Vgl. Hamann (2013), S.57, 107 sowie Renker (2009), S. 26 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Pfohl (2013b), S. 90 sowie Becker/Ulrich (2011), S. 58, Renker (2009), S. 26 ff.

Anm.: In Abhängigkeit von der Kapitalstruktur des Unternehmens können Gläubiger wie Banken, der Betriebsrat oder bestimmte externe Stakeholder als Kontrollinstanzen wirken.

<sup>116</sup> Befragt wurden 263 Familienunternehmer unabhängig von der Größe.

<sup>117</sup> PWC et al. (2013), S. 12

<sup>118</sup> Ebd. S. 10 f.

<sup>119</sup> Hierzu Welge/Al-Laham (2001), S. 17: Unternehmensstrategie wird durch Welge et al. definiert als „ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmen zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele.“ Unter einer stra-

Wissen. Die Geschäftsführung ist meist stark in das operative Geschäft eingebunden und übernimmt viele Funktionen.<sup>120</sup> Außerdem ist das Entscheidungsverhalten insgesamt intuitiver, erfolgt taktischer und opportunistisch. Der Entscheidungsfindung dienen mehr Erfahrung und weniger Kennzahlen.<sup>121</sup> Diese Planungslücke, an die sich oft eine Beratungsresistenz anschließt, wird als nachteilig im Hinblick auf den Geschäftserfolg bewertet.<sup>122</sup> Posch und Speckbacher haben in einer quantitativen Untersuchung über die Führung in Familienunternehmen allerdings herausgestellt, dass die Besonderheit eines intuitiv geprägten Entscheidungsverhaltens ein Erfolgsfaktor für viele Familienunternehmen sei und nicht Ausdruck einer mangelnden Professionalität.<sup>123</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass Strategien und Verhaltensweisen von Großkonzernen bzw. Nicht-Familienunternehmen nicht zwangsläufig für familiengeführte mittelständische Unternehmen funktionieren müssen.

### **Charakteristika in Bezug auf die Unternehmenskultur**

Die Unternehmenswerte und Normen in Familienunternehmen entstehen und entwickeln sich in enger Abhängigkeit zu den Werten und Vorstellungen des Eigentümers bzw. der Unternehmerfamilie. Eine grundlegende These ist, dass positive wie negative Ausprägungen bei einem Führungswechsel an die nächste Generation weitergegeben werden. So entwickelt sich ein Wertesystem als zentrale Basis für die Unternehmenskultur.<sup>124</sup> May nennt drei zentrale Säulen der Unternehmenskultur erfolgreicher Familienunternehmen: Die Identifikation der Mitarbeiter für das Unternehmen wird durch konsequente Einbeziehung gezielt gestärkt (durch umfangreiche Informationen, gemeinsame Aktivitäten, familiäre Rituale und Symbole) Die Grundsätze der Gleichbehandlung und Transparenz werden aktiv im Sinne der Fairness angewendet und Solidarität wird von allen Beteiligten bis in die Führungsebene gelebt.<sup>125</sup> Individuelle Beiträge sind in kleinen und mittleren Unternehmen spürbarer als bei Großunternehmen. Beziehungen sind persönlicher gestaltet, was nach Pfohl ein stärkeres Vertrauen innerhalb des Unternehmens zur Folge habe.<sup>126</sup> Die enge Verbindung von Familie und

---

tegischen Unternehmensplanung bzw. dem strategischen Management wird „ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmen steht“ verstanden.

<sup>120</sup> Vgl. Pfohl (2013b), S. 103 f. sowie Becker/Ulrich (2011), S. 58, Renker (2009), S. 26 ff. oder Hamann (2013), S. 104 f.

<sup>121</sup> Vgl. Posch/Speckbacher (2012), S. 9

<sup>122</sup> Vgl. Wittener Institut für Familienunternehmen (2009), S. 18,

<sup>123</sup> Vgl. Posch/Speckbacher (2012), S. 16

<sup>124</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 27, May (2007), S. 62 f.

<sup>125</sup> Vgl. May (2007), S. 63

<sup>126</sup> Vgl. Behrends (2007), S. 24 f., Pfohl (2013b), S. 95



Unternehmen birgt auch Risiken, denn die relative Macht des Eigentümers kann zur Erfüllung individueller Interessen und zu Lasten des Unternehmens genutzt werden.<sup>127</sup>

### **Charakteristika in Bezug auf gesellschaftspolitische Verankerung**

Unternehmer siedeln sich häufig dort an, wo sie zuhause sind, beschäftigen Mitarbeiter aus der Umgebung und bieten oftmals regional ihre Leistungen an. Daraus lässt sich ein enges Beziehungsgeflecht<sup>128</sup> mit einer starken regionalen Verankerung ableiten. Je nach Branche und Fertigungstiefe haben viele Unternehmen einen hohen Beschaffungsbedarf und sind dementsprechend abhängig von guten Lieferantenbeziehungen.<sup>129</sup> Nach Ansicht des Wittener Instituts für Familienunternehmen würde eine „besondere Bereitschaft“ bestehen, sich regional für gesellschaftliche Belange einzusetzen und Missstände zu beseitigen.<sup>130</sup>

## **2.3 Unternehmenskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen**

Dieser Abschnitt schließt nahtlos an die Charakteristika und Besonderheiten an. Auf Basis der in Kapitel 2.1 erarbeiteten Grundlagen wird betrachtet, was Unternehmenskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen kennzeichnet. Durch die Zugehörigkeit zum Mittelstand lassen sich für die Unternehmenskommunikation ähnliche Tendenzen beschreiben wie in anderen Bereichen: geringes Budget, Zeit- und Personalmangel, vorzugsweise intuitiver Einsatz ohne langfristige, strategische Planung und Zielausrichtung.<sup>131</sup> Von Interesse sind Besonderheiten, die sich aus der Familienführung ergeben könnten. Sarah Rötzer hat sich in ihrer Dissertation dem Thema Professionalität der Unternehmenskommunikation in Familienunternehmen gewidmet.

Sie hat 134 Familienunternehmen quantitativ befragt, um zunächst einen Überblick zum Status quo zu erhalten. Anschließend hat sie die Erkenntnisse aus der quantitativen Befragung durch qualitative Interviews vertieft. Ihre für diese Arbeit relevanten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

---

<sup>127</sup> May (2007), S. 63

<sup>128</sup> Krämer (2014), S. 30

<sup>129</sup> Vgl. Renker (2009), S. 27.

<sup>130</sup> Wittener Institut für Familienunternehmen (2009), S. 15, siehe dazu Kapitel 3.3

<sup>131</sup> Vgl. Rötzer (2013), S. 172 ff., Zanger (2013), S. 201 f.

### 1) Untergeordnete Bedeutung der Unternehmenskommunikation

Bei der Mehrheit der Unternehmen liegt die Verantwortung für die Unternehmenskommunikation beim Geschäftsführer oder einem Mitglied der Geschäftsführung. Das Wissen, Können und Wollen des Geschäftsführers als Kommunikationsverantwortlichen wirkt sich auf den Professionalisierungsgrad der UK aus: Er bestimmt die Themen und Maßnahmen, tritt nach außen als Unternehmenssprecher auf. Ausgebildete Kommunikationsexperten waren nur in 22 Prozent der 134 befragten Unternehmen beschäftigt. Nur ein Drittel der befragten Unternehmen haben sich durch externe Kommunikationsexperten beraten lassen, hauptsächlich in den Bereichen Presse- und Medienarbeit oder Markenkommunikation.

„Bei den meisten Familienunternehmen scheint aber eine mangelnde Akzeptanz bzw. Wertschätzung der Unternehmenskommunikation der Grund zu sein, warum Chancen, sich mithilfe von Unternehmenskommunikation zu positionieren und die eigenen Interessen besser durchzusetzen, nicht ergriffen werden.“<sup>132</sup>

Rötzer kommt zu der Aussage, dass familienzugehörige Geschäftsführer der Kommunikation insgesamt weniger Bedeutung beimessen als Fremdgeschäftsführer.

### 2) Das Privileg nicht kommunizieren zu müssen

60 Prozent der befragten Familienunternehmen geben an, dass sie der Ansicht seien zurückhaltender zu kommunizieren als Nicht-Familienunternehmen. Eine gesunde Zurückhaltung in der Unternehmenskommunikation wird als Tugend angesehen. Ein positives Image möchten sie durch Leistung und nicht durch Kommunikation erreichen. Es soll nicht zu viel über das Unternehmen veröffentlicht, die Familie und ihre Privatsphäre geschützt werden. Zusätzlich attestiert Rötzer einen Mangel an Erfahrung im Umgang mit der Öffentlichkeit.<sup>133</sup>

### 3) Angst vor postkommunikativen Risiken

Familienunternehmen zeichnet eine hohe Risikoaversion bei der Unternehmenskommunikation aus:

„[es] tun sich einige Unternehmen mit einer offenen, transparenten Kommunikation schwer, da eine Erwartungshaltung aufgebaut wird, der womöglich nicht immer entsprochen werden kann. Wer sich öffnet, offenbart irgendwann auch seine weniger repräsentablen Seiten.“<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Rötzer (2013), S. 174

<sup>133</sup> Vgl. ebd., S. 172 ff.

<sup>134</sup> Rötzer (2013), S. 185

#### 4) Hoher Stellenwert der Markt- und Mitarbeiterkommunikation

Die Geschäfts- und Kundenbeziehungen aufzubauen und zu festigen, ist ein vorrangiges Ziel. Zu diesem Ergebnis kommt auch Cornelia Zanger bei der Betrachtung von KMU.<sup>135</sup> Es wird in Kommunikationsaktivitäten investiert, deren Erfolg in Zahlen erfassbar ist. Medien- und Pressearbeit wird kaum betrieben, insbesondere in der Ansprache von übergreifenden gesellschaftlichen und politischen Anspruchsgruppen sehen viele Familienunternehmer keinen Nutzen. Der Fokus wird auf Zielgruppen gelegt, die direkt betroffen sind und gut erreicht werden können. Entsprechend läuft die Kommunikation häufig lokal und wenig formal ab. Nach Rötzers Ergebnissen legen die Familienunternehmen auffallend viel Wert auf die interne Kommunikation: die Identifikation mit dem Unternehmen soll bei den Mitarbeitern gefördert werden und Unternehmenskommunikation wird als Instrument zur Mitarbeitermotivation angesehen.<sup>136</sup>

Als Quintessenz gibt das Schaubild Abbildung 5 einen Überblick über potenzielle Anspruchsgruppen mittelständischer Familienunternehmen. Verortet wurden außerdem Teilbereiche der Unternehmenskommunikation, die sich an bestimmte Anspruchsgruppen richten. Der integrative Ansatz der Unternehmenskommunikation eignet sich für mittelständische Unternehmen insoweit, dass er den strukturell bedingten Charakteristika entgegenkommt. Es gibt eine geringere Arbeitsteilung, wenige Verantwortliche betreuen alle Kommunikationsarenen.<sup>137</sup>

Die für FMU relevanten Akteure befinden sich wie für alle Unternehmen geltend in den Bereichen Akzeptanz-, Kapital-, Beschaffungs-, Absatzmarkt und intern. Einflussreiche Stakeholder sind außerdem die Mitglieder der Familie. Dass können aktiv oder ehemals aktiv am Unternehmen Beteiligte sein oder Familienmitglieder, die nicht im Unternehmen beschäftigt sind (wie z.B. Ehepartner oder Kinder). Ein typischer Anspruch können Mitspracherechte bei der Unternehmensführung sein.

---

<sup>135</sup> Zanger (2013), S. 197

<sup>136</sup> Vgl. Rötzer (2013), S. 176 ff.

<sup>137</sup> Wittener Institut für Familienunternehmen (2009), S. 2

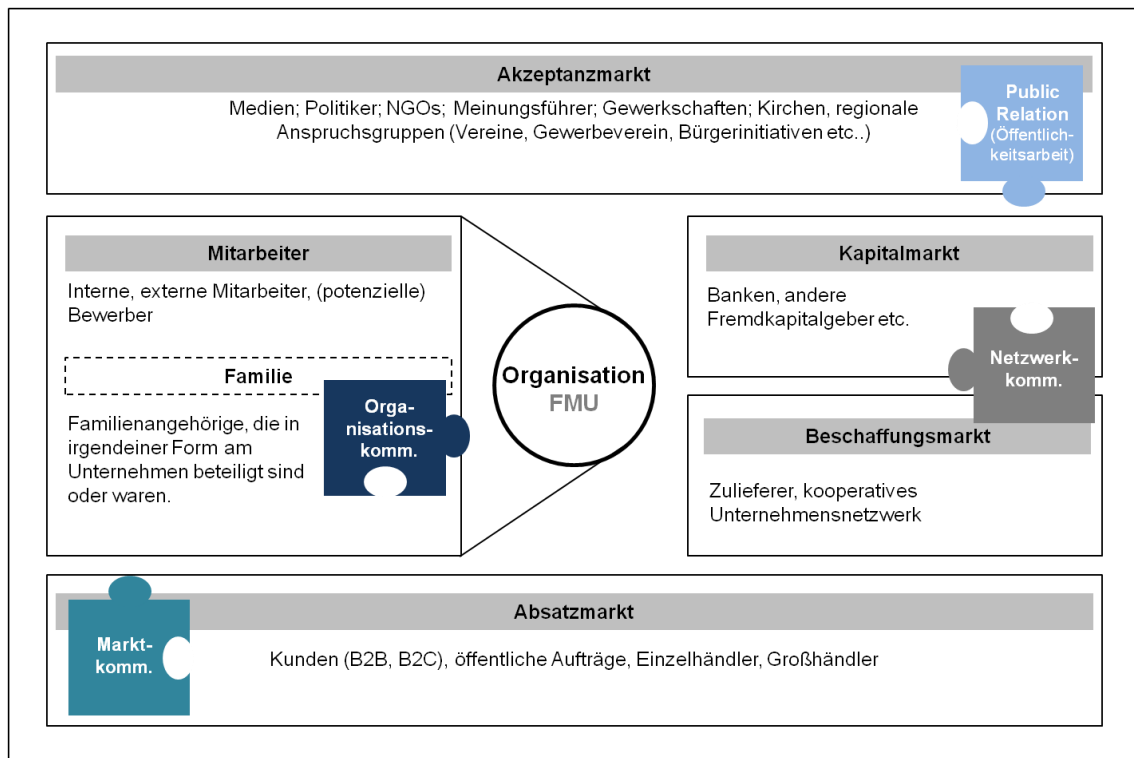


Abbildung 5 Stakeholder-Kompass mittelständischer Familienunternehmen<sup>138</sup>

## 2.4 Zwischenfazit Kapitel 2

In diesem Kapitel stand die Frage im Vordergrund, welche Besonderheiten die Unternehmenskommunikation mittelständischer Familienunternehmen in Bezug auf das Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens charakterisieren. Das Wittener Institut konstatiert „Familienunternehmen sind familiärer.“<sup>139</sup>

Darin liegt der Kern des Kapitels, das den Einfluss der Familie als entscheidend für die Kommunikation des Unternehmens identifiziert. Folgende zentrale Ergebnisse in der Tabelle 2 bilden Ansatzpunkte für die weiteren Ausführungen und das Forschungsdesign. Dabei sind nicht alle erwähnten Charakteristika gleichsam bedeutend für den Untersuchungsgegenstand der Nachhaltigkeitskommunikation.

<sup>138</sup> Eigene Darstellung i.A.a den Stakeholderkompass von Bruhn (2010), S. 8,10

<sup>139</sup> Wittener Institut für Familienunternehmen (2009), S. 7

Kategorie	Bisherige theoretische Aussagen
Themenfeld: Unternehmensstruktur und Akteure	
Größe und Geschäftsstruktur des Unternehmens	Die Größe des Unternehmens und der daraus resultierende Ressourcenpool prägen maßgeblich die Unternehmensorganisation, -kultur und -kommunikation.
Leistungs- und Organisationsstruktur	Der Unternehmer bzw. die Unternehmensfamilie ist maßgeblich für alle Entscheidungen verantwortlich. In den Ausführungen wurde herausgestellt, dass für die Kommunikationspolitik, das Wissen, Können, Wollen, Dürfen entscheidend ist.
Unternehmenskultur und -Werte	Mittelständische Familienunternehmen kennzeichnet nach Ansicht vieler Autoren keine konsequent ökonomisch-rationale Ausrichtung auf Wachstum, sondern in erster Linie der Wunsch, langfristig am Markt bestehen zu können.
Themenfeld: Unternehmenskommunikation	
Aktivitätsgrad / strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation	Zentrales Ergebnis in der Betrachtung der Unternehmenskommunikation von mittelständischen Familienunternehmen ist der geringe Einsatz von Strategie und die hohe Bedeutung von Intuition. Die Stakeholder mittelständischer Familienunternehmen verteilen sich wie bei allen Unternehmensformen im Beschaffungs-, Akzeptanz-, Kapital-, Absatzmarkt und intern. Innerhalb der Organisation lassen sich die Mitglieder der Familie als spezielle Anspruchsgruppen identifizieren. Die Unternehmenskommunikation kann geprägt sein durch eine untergeordnete Bedeutung, z.T. aufgrund des Privilegs nicht kommunizieren zu müssen oder aufgrund von Vorsicht.
Stakeholder des Unternehmens	

Tabelle 2 Zwischenfazit Kapitel 2<sup>140</sup>


---

<sup>140</sup> Eigene Darstellung auf Basis der genannten Literaturquellen in Kapitel 2.

### 3 Unternehmerische Nachhaltigkeit in mittelständischen Familienunternehmen

Im europäischen und amerikanischen Raum haben sich in verschiedenen Bereichen Konzepte entwickelt die sich in unterschiedlicher Weise unter dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung subsumieren lassen. Gerade aufgrund dieser Vielfalt ist es unerlässlich die Begriffe und Konzepte an dieser Stelle zu definieren und zu strukturieren. Das erste Ziel des Kapitels ist es, das spezifische Verständnis des Begriffs der unternehmerischen Nachhaltigkeit für diese Arbeit – und nicht allgemein gültig – zu bestimmen. Dies schafft die Voraussetzung dafür, dass der Begriff der Nachhaltigkeitskommunikation in Kapitel 4 definiert werden kann. Im Fokus steht die Frage, welche Faktoren sich aus dem nachhaltigen Wirtschaften von FMU auf die Kommunikation des Themas auswirken. Triebkräfte, Nutzen und Instrumente werden näher beleuchtet. Das anschließende Fazit ergänzt die bereits in Kapitel 2 erarbeiteten vorläufigen theoretischen Aussagen.

#### 3.1 Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung

Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsdebatte erstreckte sich bis zum Ende des 20. Jahrhunderts ausschließlich auf ökologische Themen.<sup>141</sup> Im Zuge von Umweltverschmutzungen, -katastrophen, Ressourcenknappheit und einer fortschreitenden Globalisierung wurde das Konzept der Nachhaltigkeit Anfang der 1970er Jahre im gesellschaftspolitischen Diskurs über Umwelt und Wachstum als Leitbild einer zukunftsfähigen Entwicklung eingeführt.<sup>142</sup> Wegweisend waren zwei Berichte: Die Notwendigkeit zur Neuorientierung beschrieben die Mitglieder des Club of Rome 1972 in ihren Ausführungen zu den „Grenzen des Wachstums“.<sup>143</sup> Die Terminologie (sustainable development) wurde 1987 maßgebend durch den sogenannten

---

<sup>141</sup> Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wurde 1713 durch Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz in Sachsen geprägt. Forstwirtschaft war nach von Carlowitz nur nachhaltig, wenn nur so viel Holz in einem festgelegten Zeitraum geschlagen wurde, wie in derselben Zeit durch Neupflanzung nachwachsen konnte.

Vgl. Nachhaltigkeit.info (2015) URL: <http://bit.ly/1KQwMdR> [05.08.2015]

<sup>142</sup> Vgl. Bachmann (2002) URL: <http://www.bpb.de/apuz/26783/nachhaltigkeit-politik-mit-gesellschaftlicher-perspektive> [05.08.2015]

<sup>143</sup> Club of Rome (2015) URL: <http://www.clubofrome.de/> [08.08.2015] Der Club of Rome beschreibt sich als „[...] eine Vereinigung von Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik aus allen Regionen unserer Erde. [...] als Think & Do Tank [...] [und] möchte dazu beitragen, Systeme und Prozesse im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu gestalten.“

Brundtland-Report „Our Common Future“ der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung inhaltlich abgegrenzt: „Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“<sup>144</sup> Es ist eine Verpflichtung zur Gerechtigkeit innerhalb unserer Generation und gegenüber zukünftigen Generationen. Gefordert wird eine Balance von Ökologie, Sozialem und Ökonomie (Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit). Weiter protegiert und inhaltlich spezifiziert wurde das Begriffsverständnis in der Agenda 21 auf der Umweltkonferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro von 1992.<sup>145</sup> Konkreter Inhalt und Handlungsbedarf des Begriffes sind allerdings weiterhin sehr unscharf. Die Verwendung erscheint in vielerlei Kontexten inflationär.<sup>146</sup>

<b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>	Erhaltung des ökologischen Gleichgewichts für die Gegenwart und zukünftige Generationen u.a. durch Ressourcenschonung, Energieeffizienz und Naturschutz <i>Zentrale Kernprobleme:</i> Klimawandel, Bodendegradation (Verlust an fruchtbarem Boden), Desertifikation (Wüstenbildung), regionale Wasserknappheit, Verlust der Biodiversität durch den menschlichen Eingriff in die Natur etc.
<b>Soziale Nachhaltigkeit</b>	Schutz des Menschen und seiner Entwicklung innerhalb eines sozialen Systems. Grundlage ist u.a. die Verteilungsgerechtigkeit auf verschiedenen Ebenen mit dem gleichmäßigen Zugang zu Ressourcen und Chancen. <i>Zentrale Kernprobleme</i> Bevölkerungswachstum und dadurch entstehende globale Verteilungsprobleme (Wasser, Lebensmittel etc.), Bildung, Gesundheit Bekämpfung von Ausbeutung und Armut, Arbeitsschutz etc.
<b>Ökonomische Nachhaltigkeit</b>	Ausgewogene Wirtschaftsweisen- und Konzepte die umwelt- und sozialverträglich einen stabilen und tragfähigen Wohlstand ermöglichen. <i>Zentrale Kernprobleme:</i> Durch die Globalisierung bedingter Strukturwandel mit der zunehmenden staatlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Verflechtung, wachsende Schere zwischen Entwicklungs- und Industrieländern, ökologische Produktion etc.
<i>Integrationsansatz:</i> ganzheitliches Modell mit der gleichberechtigten Bedeutung der einzelnen Teilbereiche.	

Tabelle 3 Drei-Säulenmodell der nachhaltigen Entwicklung mit der Benennung zentraler Kernprobleme<sup>147</sup>

<sup>144</sup> UN Documents (1987) URL: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [05.08.2015]

<sup>145</sup> Vgl. Bachmann (2002) URL: <http://www.bpb.de/apuz/26783/nachhaltigkeit-politik-mit-gesellschaftlicher-perspektive> [05.08.2015]

<sup>146</sup> Vgl. Prexl (2013), S. 40 ff.

<sup>147</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Michelsen (2007), S. 28 ff., u. Israel/Risch (2013), S. 5

An dieser Stelle soll eine Annäherung über die inhaltliche Ausgestaltung der drei Dimensionen gelingen. Die Benennung der globalen Kernprobleme genügt für den Zweck dieser Arbeit als Überblick in der Tabelle 3 anhand von Schlagworten. Es wird deutlich, dass eine nachhaltige Entwicklung in Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländern ganz unterschiedliche Ansatzpunkte erfordert. Der Handlungsbedarf innerhalb verschiedener organisationaler Strukturen ist auf die vorherrschenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontexte runter zu brechen.<sup>148</sup>

Im Nachhaltigkeitsdiskurs setzt hier die Aufgabe der Politik als Gesetz- und Impulsgeber ein. Die EU, Deutschland und die Bundesländer verfolgen spezifische Nachhaltigkeitsstrategien, zum Teil mit konkreten Maßnahmen und Projekten. Aktueller Leuchtturm der Bundesregierung ist das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG). Ziel ist es, den Anteil der erneuerbaren Energien an der Stromversorgung bis 2050 auf mindestens 80 Prozent zu steigern (Stichwort Energiewende).<sup>149</sup> Auf Bundesebene wurde 2001 der Rat für nachhaltige Entwicklung berufen. Er berät die Bundesregierung, unterstützt die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands, beteiligt sich an Projekten.<sup>150</sup> Die vom Rat entwickelten Leitlinien der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie sind Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt und internationale Verantwortung. Innerhalb der Leitlinien wurden Ziele, Aufgaben und Indikatoren festgelegt. Ein regelmäßig vom Statistischen Bundesamt erscheinender Bericht gibt Aufschluss über den Fortschritt innerhalb der einzelnen Indikatoren.<sup>151</sup> Günther Bachmann, Generalsekretär Rat für Nachhaltige Entwicklung, konstatiert:

„Zehn Jahre aktive Nachhaltigkeitspolitik haben bewiesen, dass ‚Nachhaltigkeit‘ operationalisiert werden kann, dass sie inhaltlich bedeutsam und herausfordernd ist und so kommuniziert werden kann, dass dies von den Menschen verstanden wird.“<sup>152</sup>

Er sieht großes Potenzial im Nachhaltigkeitsdiskurs, da die inhärenten Werte zunehmend anerkannt werden. Dennoch benennt er aber konkrete Defizite in der Umsetzung der Strategie.<sup>153</sup>

---

<sup>148</sup> Vgl. Michelsen (2007), S. 30 ebenso Prexl (2013), S. 42

<sup>149</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015) URL: [http://www.erneuerbare-energien.de/EE/Navigation/DE/Gesetze/Das\\_EEG/das\\_eeg.html](http://www.erneuerbare-energien.de/EE/Navigation/DE/Gesetze/Das_EEG/das_eeg.html) [08.08.2015]

<sup>150</sup> Vgl. Wehrspau/Wehrspau (2007), S. 54, Rat für nachhaltige Entwicklung (2015), URL: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE-Fact-Sheet.pdf> [06.08.2015]

<sup>151</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2014), S. 4 ff.

<sup>152</sup> Bachmann (2012), S. 5

<sup>153</sup> Vgl. ebd., S. 5 ff.



2011 äußerte sich Dennis L. Meadow, Co-Autor des Berichts „Die Grenzen des Wachstums“ hingegen ernüchternd über die bisherigen (vorrangig politischen) globalen Bestrebungen und fordert eine Umdeutung des Begriffs:

„Es ist zu spät für eine nachhaltige Entwicklung, weil unser Handeln nicht nachhaltig ist. Nachhaltigkeit ist möglich, wenn man unterhalb der Belastungsgrenze liegt. Aber wenn man sie schon überschritten hat, bleibt einem nur auf ein verträgliches Maß zurückzukehren.“

Seine aktuelle Option ist die Anpassungsfähigkeit: Es sollten Inseln einer alternativen Entwicklung aufgebaut werden, in einem „Meer von Nicht-Nachhaltigkeit“.<sup>154</sup> Kleinteilig und sukzessiv ist sein beschriebener Weg; er setzt verstärkt auf die gesellschaftliche Eigenverantwortung, statt auf institutionalisierte, politische Steuerung. In diesem Sinne wird nachhaltiges Wirtschaften mit der Übernahme von Umwelt- und Sozialverantwortung von Unternehmen zum wichtigen Trägerkonzept des Nachhaltigkeitsgedankens. Neben den Prinzipien der Generationenverantwortung und der Integration von Ökonomie, Ökologie und Sozialem, beruht der Nachhaltigkeitsgedanke deshalb auf dem Prinzip der Partizipation. Das heißt: Gesellschaft und Unternehmen werden zu Nachhaltigkeitsakteuren.<sup>155</sup>

### **3.2 Einführung in Konzepte des nachhaltigen Wirtschaftens**

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung beruht auf volkswirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Überlegungen. Es widmet sich der Makroebene, integriert die Wirtschaft aber als Akteur. Die unternehmerischen Bestrebungen sollen in ihrer Konsequenz zur Lösung der oben genannten Kernprobleme beitragen. Deshalb ist es zielführend sich nachfolgend auf die Mikroebene des Unternehmens zu konzentrieren. Es werden die wesentlichen Konzepte der Debatte als begriffliche Bezugsrahmen erläutert und voneinander abgegrenzt: Corporate Sustainability<sup>156</sup>, parallel dazu das Konzept der Corporate Social Responsibility mit den Teilkonzepten Corporate Citizenship und Corporate Governance.

---

<sup>154</sup> Meadows (2011), eigenes Transkript, Fernsehbeitrag. URL: <http://www.arte.tv/de/dennis-l-meadows/3794728,CmC=3802138.html> [08.08.2015]

<sup>155</sup> Vgl. Wehrspaun/Wehrspaun (2007), S. 54, 55 f.

<sup>156</sup> Vgl. Reinhardt (2008), S. 155

### 3.2.1 Corporate Sustainability

Rein ökonomisch scheinen Markt und Moral unvereinbar: Die Marktwirtschaft verpflichtet das einzelne Unternehmen Gewinn zu erwirtschaften und sukzessiv zu maximieren, um langfristig bestehen zu können. Der Schutz von Umwelt und Gesellschaft sind in direkter Konsequenz Kosten, die sich negativ auf die Rendite auswirken. Aber die Bedeutung eines Unternehmens geht über seine rein ökonomische Wertschöpfung hinaus.<sup>157</sup> Es ist ein organisationales System, das in einem ständigen produktiven sozio-ökologischen Austausch steht. Wie bei der Stakeholder-Theorie in Kapitel 2.1.2 beschrieben, kennzeichnen Input und Output die unternehmerischen Wechselbeziehungen mit der Umwelt und der Gesellschaft. Aufgrund dieser Verbundenheit ist das wirtschaftliche Unternehmen kein passiver, sondern aktiver Akteur und Gestalter gesellschaftlicher und ökologischer Entwicklungen.<sup>158</sup> Begreift man Unternehmen als Einheit „quasi-öffentlicher Institutionen“<sup>159</sup> sind sie fester Bestandteil unserer Gesellschaft als Mitverursacher und Treiber sozialer und ökologischer Probleme.

#### Die „Triple-Bottom-Line“

Dieser Überlegung folgend wurde der Schlüsselbegriff der „Triple-Bottom-Line“ von John Elkington auf Basis des Drei-Säulen-Modells geprägt. Ziel ist es, Unternehmen über ihre ökonomischen Kennzahlen hinaus zu erfassen. Bewertet wird alles, was unter dem Strich in der Gewinn- und Verlustrechnung in der finanziellen, ökologischen und sozialen Dimension vom Unternehmen erbracht wurde.<sup>160</sup>

Erreicht werden soll eine Win-win-Situation für Unternehmen, Gesellschaft und Umwelt – allerdings ohne die Produktion und Prozesse von Grund auf neu zu konzipieren oder zu designen. Es wird kein wirtschaftlicher Paradigmenwechsel gefordert. Hier setzt Interpretationsspielraum und Kritik am Konzept ein: Beinhaltet nachhaltiges Wirtschaften nur die bloße Kompensation selbst verursachter Probleme?

#### Das integrative Nachhaltigkeitsdreieck

Als statische Konstruktion betrachtet, bilden Ökonomie, Ökologie und Soziales im vorherrschenden Modell eigene, tragende Säulen eines nachhaltigen und verantwor-

---

<sup>157</sup> Vgl. Röttger/Schmidt (2009), S. 42 f,

<sup>158</sup> Vgl. Neumann (2013), S. 7,

<sup>159</sup> Röttger/Schmidt (2009), S. 42

<sup>160</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 60

tungsvollen Unternehmertums. Eben aus diesem Grund erscheint das Drei-Säulenmodell und darauf aufbauend die „Triple-Bottom-Line“ vielen Autoren als ungeeignet bis missverständlich. Kritisiert wird die isolierte Darstellung der Handlungsfelder, es fehle der integrative Aspekt, Zielkonflikte würden vernachlässigt.<sup>161</sup>

Die gleiche Priorisierung von Wirtschaftswachstum und ökologischen Interessen stehe sich nach Menzel diametral entgegen. Baumgartner verweist ebenfalls auf das Konfliktpotenzial. Er kommt jedoch zu dem Ergebnis, dass durch Maßnahmen wie vorsorgenden Umweltschutz, strategisches Kommunikationsmanagement, sowie durch Einbeziehung von Anspruchsgruppen die Ziele nicht zwangsläufig miteinander konkurrieren müssen.<sup>162</sup>

Keuper/Müller sehen weiterhin Nachteile darin, dass Unternehmen zu jedem Handlungsfeld zusammenhangslose Maßnahmen entwickeln könnten, ungeachtet jeder Wechselbeziehungen und ohne Bezug zu den Auswirkungen des eigenen Wertschöpfungsprozesses.<sup>163</sup> Eine durch das Säulenmodell suggerierte Gleichberechtigung der Handlungsfelder sei kaum praktisch realisierbar.<sup>164</sup> Der Einfluss wirtschaftlichen Handelns geht außerdem über die Unternehmensgrenzen hinaus und betrifft ebenso Zulieferer wie Abnehmer. Keuper/Müller und Menzel fordern deshalb zirkuläre Denkweisen. Sie schlagen als Alternative das Modell des in Abbildung 6 dargestellten integrativen Nachhaltigkeitsdreiecks vor.

Die Felder symbolisieren unterschiedliche Ausgestaltungen innerhalb der Grunddimensionen: stark sozial, sozial-ökologisch, sozial-ökonomisch, stark ökologisch, ökologisch-ökonomisch, stark ökonomisch. In der Mitte vereinen sich gleichrangig alle Dimensionen in einem zentralen Feld – die Idealkombination. Ganze Unternehmen, Geschäftsfelder, Projekte oder einzelne Maßnahmen lassen sich in dem Nachhaltigkeitsdreieck positionieren und bewerten.<sup>165</sup> Komplementäre Interessen und entstehende Zielkonflikte können besser dargestellt werden. Es wird der Mehrdimensionalität<sup>166</sup> des Nachhaltigkeitsgedankens Rechnung getragen. Ein Unternehmen kann mithilfe

---

<sup>161</sup> Vgl. Keuper/Müller (2013), S. 185, sowie Menzel/Günther (2011), S. 87

<sup>162</sup> Vgl. Baumgartner (2010), S. 59

<sup>163</sup> Vgl. Keuper/Müller (2013), S. 185,

<sup>164</sup> Menzel/Günther (2011), S. 87

<sup>165</sup> Vgl. Menzel/Günther (2011), S. 88 f.

<sup>166</sup> Menzel/Günther (2011), S. 89

des Dreiecks den individuellen Handlungsrahmen festlegen und Mischstrategien entwickeln, die die Interessen ausbalancieren.<sup>167</sup>

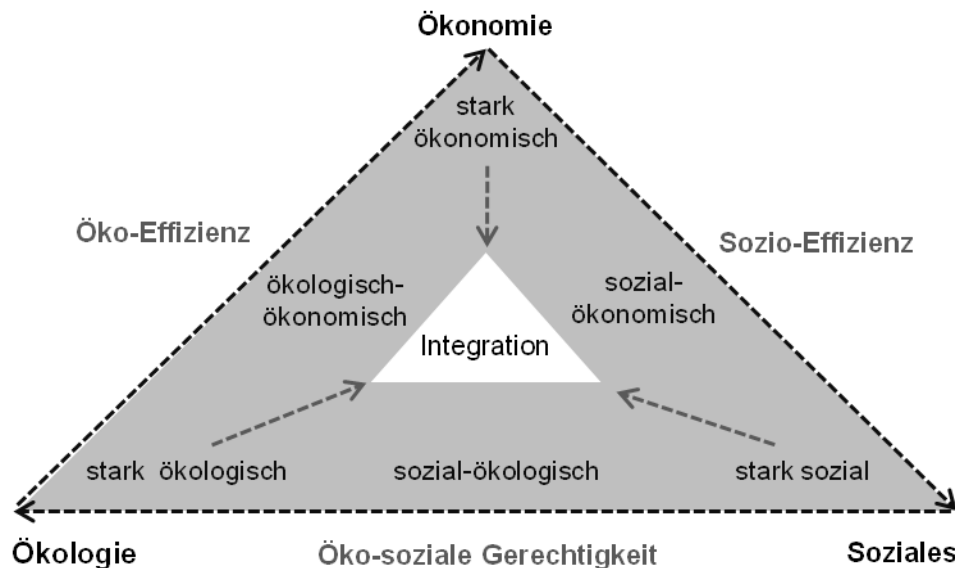


Abbildung 6 Modell des integrativen Nachhaltigkeitsdreiecks<sup>168</sup>

### Begriffsbestimmung von unternehmerischer Nachhaltigkeit

Unternehmen und Maßnahmen lassen sich mithilfe der vorgestellten Modelle hinsichtlich ihrer nachhaltigen Wirtschaftsleistung positionieren und bewerten. Offen bleibt, was ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen auszeichnet. Es werden dafür Definitionen eines nachhaltigen Unternehmens dargestellt und diskutiert.

Schaltegger et al. verstehen unter unternehmerischer Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability) ein „systematisches, integratives Management ökonomischer, ökologischer und sozialer Anliegen im organisationalen Kontext wertschöpfender Unternehmen.“<sup>169</sup> Die Definition von Neumann ergänzt die knapp gefasste Definition von Schaltegger et al. um einen spezifischen Aspekt: eine langfristige Ausrichtung mit dem Hauptziel Nachhaltigkeitsthemen im Kerngeschäft zu verankern.<sup>170</sup> Damit grenzt Neumann die Reichweite unternehmerischer Nachhaltigkeitsaktivitäten deutlich ein und

<sup>167</sup> Vgl. Keuper/Müller (2013), S. 184 sowie Menzel/Günther (2011), S. 87

<sup>168</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Menzel/Günther (2011), S. 87, Schaltegger/Lüdeke-Freund (2013), S. 63

<sup>169</sup> Schaltegger/Lüdeke-Freund (2013), S. 53

<sup>170</sup> Vgl. Neumann (2013), S. 6

beschränkt sie auf das Kerngeschäft<sup>171</sup>. Kultursponsoring oder die ökologische Gestaltung der Büroräume würde demnach nicht zum Nachhaltigkeitsmanagement gerechnet werden, da sie nicht zum Kerngeschäft beitragen.

Baumgartner legt hingegen den Fokus auf die Interessen der unternehmensspezifischen Stakeholder und sieht keine Beschränkung in der Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Seine Definition soll im Rahmen dieser Arbeit grundlegend sein:

„Bei einem nachhaltigen Unternehmen werden Aktivitäten, Maßnahmen und Strategien so geplant, entwickelt, ausgeführt sowie hinsichtlich Wirksamkeit überprüft, dass die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Stakeholder im Einklang mit den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden können.“<sup>172</sup>

Baumgartners Ansatz bezieht sich auf die Theorie des Stakeholder-Ansatzes: Es zielt auf die Kooperation mit und die Partizipation durch Anspruchsgruppen des Unternehmens ab.<sup>173</sup> Nachhaltigkeitsrelevante Aspekte müssen individuell intern und extern identifiziert, Maßnahmen geplant, umgesetzt und anschließend überprüft werden. Die Definition orientiert sich am Modell des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), das auch bei Umwelt- oder Qualitätsmanagementsystemen zur Anwendung kommt.<sup>174</sup> Unternehmerische Nachhaltigkeit wird demnach zu einem stetigen Prozess, der nicht durch die Einführung einer Maßnahme beendet ist.

Die Sichtweisen von Schwarz (2013), Baumgartner (2010), Neumann (2013) und Rabbe/Schulz (2011) zusammenfassend, handelt es sich bei dem Einsatz unternehmerischer Nachhaltigkeit um einen Managementansatz. Ein systematisches und koordiniertes Vorgehen sei notwendig, um effizient und transparent den Integrationsanspruch unternehmerischer Nachhaltigkeitsaktivitäten umsetzen zu können.<sup>175</sup> Strategisch geht es um „die proaktive Gestaltung der Rahmenbedingungen unternehmerischer Tätigkeit, für die Durchsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes.“<sup>176</sup> Um wirkungsvoll das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen zu fördern, sollte ein Nachhaltigkeitsmanagement eingeführt werden.<sup>177</sup>

---

<sup>171</sup> Als Kerngeschäft wird das zentrale Geschäftsfeld eines Unternehmens gemeint, das hauptsächlich zum Erlös beiträgt.

<sup>172</sup> Baumgartner (2010), S. 51

<sup>173</sup> Zum Stakeholder-Ansatz siehe Kapitel 2.1.2

<sup>174</sup> Weiterführend dazu Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (2015)

<sup>175</sup> Vgl. Rabbe/Schulz (2011), S. 59, Baumgartner (2010), S. 51, Neumann (2013), S. 6, sowie Schwarz (2013), S. 262

<sup>176</sup> Rabbe/Schulz (2011), S. 60 f.

<sup>177</sup> Vgl. ebd.

### 3.2.2 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) hat sich etwa in der Mitte des 20. Jahrhunderts als Konzept der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung parallel zum Leitbild der Nachhaltigkeit in den USA entwickelt.<sup>178</sup> Anders als beim Leitbild der nachhaltigen Entwicklung handelt es sich bei CSR um einen betriebswirtschaftlichen Ansatz. Die Grundüberlegung: Unternehmen sollen als Teil der Gesellschaft für den gesamten Einfluss ihrer Geschäftstätigkeit Verantwortung übernehmen.<sup>179</sup> Mittlerweile zerfließen zwischen diesem Konzept und dem Ansatz unternehmerischer Nachhaltigkeit die Grenzen. In Literatur und Praxis werden sie zum Teil synonym verwendet.<sup>180</sup> Da CSR in der Praxis aber populäre Verwendung findet, wird nachfolgend eine Begriffsbestimmung vorgenommen. Die Europäische Kommission definiert CSR als ein „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und ökonomische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit, sowie in die Wechselbeziehungen mit ihren Stakeholdern zu integrieren.“<sup>181</sup> Folgende Prinzipien lassen sich in dieser Definition erkennen:

- **Freiwilligkeit:** CSR geht über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinaus – diese sind aber gleichzeitig die Grundvoraussetzung. Unternehmen engagieren sich proaktiv und freiwillig – moralische und ethische Maßstäbe gehen in die Geschäftstätigkeit mit ein. Jonker beschreibt diese als „selbstverpflichtende Investition entlang der Wertschöpfungskette“.<sup>182</sup>
- **Stakeholderorientierung:** Hinsichtlich der Anspruchsgruppen eines Unternehmens soll Verantwortung übernommen werden. Gleichzeitig setzt das Konzept auf Kooperation und Partizipation: Das Unternehmen soll seine Stakeholder mit einbeziehen.
- **Integration & Mehrdimensionalität:** Die Übernahme von Verantwortung findet intern und extern statt. Jonker benennt dafür die vier Handlungsfelder: Markt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Umwelt.<sup>183</sup>

---

<sup>178</sup> Vgl. Schaltegger, Lüdeke-Freud (2013), S. 53

<sup>179</sup> Vgl. Jonker (2011), S. 9

<sup>180</sup> Vgl. Prexl (2013), S. 65

<sup>181</sup> Grünbuch (2001), S.4

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366\\_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_de.pdf)  
[30.01.2016]

<sup>182</sup> Jonker (2011), S. 5

<sup>183</sup> Vgl. ebd.

Hirsan und Siegert haben eine Definition entwickelt, die konkretere Anhaltspunkte zu den inhaltlichen Themen von CSR gibt.

„CSR ist die Gesamtverantwortung von Unternehmen für sämtliche gesellschaftlichen Aspekte (ökonomisch, sozial, ökologisch, kulturell etc.) innerhalb und außerhalb der eigenen Geschäftstätigkeit und über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, auf einer freiwilligen moralischen sowie gesetzlich verpflichtenden Basis, lokal und global, mit Rücksicht auf zukünftige Generationen.“<sup>184</sup>

Sie sind der Ansicht, dass darunter etablierte gesellschaftliche Maßnahmen von Public Relation und Unternehmenskommunikation subsumiert werden können z.B. Spenden und Sponsoring.<sup>185</sup> In Zusammenhang mit CSR sind zwei weitere, ergänzende Konzepte von Bedeutung:

**Corporate Citizenship:** Im Sinne der Wortbedeutung zielt es auf die Rechte und Pflichten des Unternehmens als proaktiver kollektiver Bürger ab.<sup>186</sup> Corporate Citizenship (CC) meint das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen. Wesentliches Abgrenzungsmerkmal zu CSR: Das Engagement liegt vor allem außerhalb der Wertschöpfungskette von Unternehmen. Gelöst werden sollen gesellschaftlich relevante Probleme, gemeinsam mit externen Partnern (Bildungs-, Kultur-, Sozialeinrichtungen). Interaktion und Partizipation sind notwendig, denn verschiedene gesellschaftliche Akteure müssen sich aufeinander abstimmen. Dazu gehören Instrumente wie Sach- und Finanzspenden, Sponsoring (Corporate Giving) oder der Gründung von Stiftungen (Corporate Foundations).

Über diese klassischen Maßnahmen hinaus, sollen ebenso nicht monetäre Instrumente genutzt werden, die sich auf die Arbeitszeit und -kraft von Mitarbeitern oder Geschäftsführung (Corporate Volunteering) gründen.<sup>187</sup> CC soll strategisch orientiert sein und vom Management geführt werden. Durch diese Nähe zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens unterscheidet es sich vom Mäzenatentum. Die Handlungsfelder sind breit gelagert und umfassen viel kulturelle und soziale Förderung (z.B. Kunst, Sportvereine, Bildung).<sup>188</sup> In der Literatur finden sich unterschiedliche Zusammenhänge zum Konzept CSR: Jonker et al., Hirsan/Siegert verstehen es als untergeordnetes Teilkonzept. Für

---

<sup>184</sup> Hirsan/Siegert (2009), S. 143

<sup>185</sup> Vgl. ebd.

<sup>186</sup> Vgl. Wieland (2008), S. 90

<sup>187</sup> Vgl. Neßler (2012), S. 43 Unter Corporate Citizenship kann auch das Cause-Related-Marketing verankert werden. Letzteres meint Konsumenten zum Kauf zu animieren, indem Unternehmen für jedes verkaufte Produkt einen Prozentsatz an einen gemeinnützigen Zweck spenden.

<sup>188</sup> Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 8 ff.

Wieland ist es hingegen das dominantere, handlungsorientiertere Konzept, an das CSR nur als Strategieansatz anschließen kann.<sup>189</sup>

**Corporate Governance:** Das Konzept Corporate Governance (CG) bezeichnet „die verantwortungsvolle Organisation der Leitung eines Unternehmens und dessen Kontrolle unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessengruppen.“<sup>190</sup> Es stellt den Ordnungsrahmen eines Unternehmens in Form von festen Grundsätzen und Leitlinien. Beeinflusst durch den Gesetzgeber, ist die Basis eine demokratisch zustande gekommene Unternehmensverfassung, die durch die Leitung festgehalten und überwacht wird. Im Sinne einer erweiterten Definition sind an der Festlegung interne und externe Stakeholder beteiligt. Ziel ist es, den Unternehmenswert ökonomisch und gesellschaftlich zu steigern, um wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben.<sup>191</sup> Insbesondere im Zusammenhang mit Familienunternehmen wird CG als wertvolles Konzept angesehen.<sup>192</sup> Daher wird im Kapitel 3.5 auf die Ausgestaltung von CG in mittelständischen Familienunternehmen eingegangen.

Anja Prexl kommt bei ihrer Untersuchung zu dem Schluss, dass sich aufgrund der einzelnen Ansätze besser von einer "Konzept-Familie" sprechen lässt.<sup>193</sup> Sie und Jonker (2011) geben zu bedenken, dass der Begriff „social“ insbesondere in Deutschland zu einem Missverständnis und einer Einengung des Handlungsrahmens führen kann.<sup>194</sup> Deshalb wird CSR in Verbindung mit CC und CG zunehmend auf den Begriff Corporate Responsibility (CR) reduziert. Für Röttger und Schmitt wurde der Begriff zu lange auf soziale Aspekte bezogen, ohne die ökologische Dimension zu berücksichtigen.<sup>195</sup> Daraus schließt sich die Kritik an, dass Unternehmen nach dem „Gießkannenprinzip“<sup>196</sup> zusammenhangslose Einzelmaßnahmen entwickeln würden, die dadurch nahezu wirkungslos blieben. Bei CSR handelt es sich nach Ansicht einiger Autoren im Gegensatz zu unternehmerischer Nachhaltigkeit weniger um einen Managementansatz, was auch die Definition von Hisart und Siegert unterstreicht. Wieland kritisiert das Prinzip der Freiwilligkeit: Unternehmen ließen sich dadurch kaum vergleichen, insbesondere nicht

---

<sup>189</sup> Vgl. Wieland (2008), S. 90 und im Gegensatz dazu Jonker et al. (2011), S. 79 f., o. Hirsan/Siegert (2009), S. 143

<sup>190</sup> Jonker et al (2011), S.83

<sup>191</sup> Vgl. Jonker (2011), S. 83 f.

<sup>192</sup> Vgl. Pfohl (2013b), S. 91

<sup>193</sup> Vgl. Prexl (2013), S. 66 f.

<sup>194</sup> Vgl. Jonker (2011), S. 5

<sup>195</sup> Vgl. Röttger/Schmitt (2009), S. 41

<sup>196</sup> Braun/Lotter/Hepperle (2013), S. 99



international. Maßnahmen, die ein Unternehmen als relevant für CSR einstuft, sind in anderen Ländern längst gesetzlich geregelt.<sup>197</sup>

### 3.2.3 Zwischenfazit und Einordnung der Konzepte

In den vorangegangenen Kapiteln wurde der begriffliche Bezugsrahmen der Arbeit umrissen: das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung, Corporate Sustainability unter der Verwendung der Modelle der „Triple-Bottom-Line“ und des integrativen Nachhaltigkeitsdreiecks, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Governance. Eine Gemeinsamkeit dieser Konzepte ist, dass verantwortungsvolles Wirtschaften ein zukunftsfähiges, unternehmerisches Leitbild ist. Allerdings gibt es keine klare definitorische Abgrenzung der Ansätze.<sup>198</sup> Dieses Kapitel dient der Systematisierung und Verknüpfung der Konzepte, einen entsprechenden selbstentwickelten Vorschlag zeigt die Abbildung 7.

Für die vorliegende Arbeit wird in Anlehnung an Prexl (2013) und Baumgart (2010) das Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit gewählt. Das bildet auch die Grundlage, um im Kapitel 4 die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zu beschreiben.

- Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand des Mittelstands und der Nachhaltigkeitskommunikation erscheint es schwierig, genau zwischen zuzuordnenden Maßnahmen unterscheiden zu können, schließlich findet diese Unterscheidung auch in der Fachliteratur keine einstimmige Anwendung.
- Der Begriff „unternehmerische Nachhaltigkeit“ ermöglicht einen breiteren und ganzheitlichen Zugang zum Thema und ist daher besser geeignet für die Zielsetzung dieser Arbeit.<sup>199</sup>

---

<sup>197</sup> Vgl. Wieland (2008), S. 88

<sup>198</sup> Vgl. dazu Prexl (2013), Jonker (2011) Baumgartner (2010), Schmitt/Röttger (2009)

<sup>199</sup> Vgl. Prexl (2013), S. 68 f., o. Jonker (2011), Schwarz (2013) im Gegensatz dazu definitorische Gleichsetzung bspw. bei Röttger/Schmitt (2013), Neumann (2013)

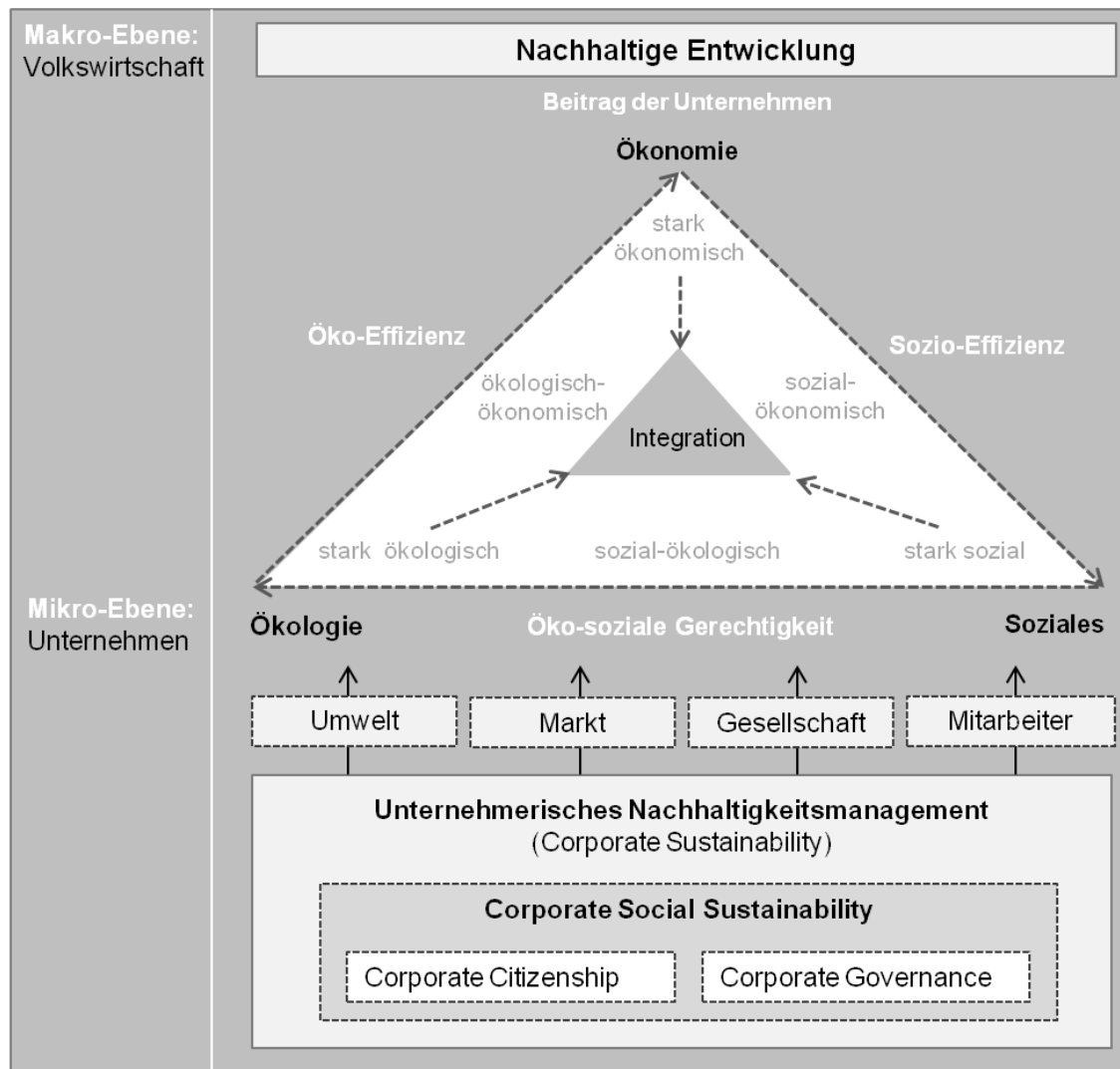


Abbildung 7 Konzepte unternehmerischer Nachhaltigkeit als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung<sup>200</sup>

Im Begriffsverständnis dieser Arbeit ist CSR ein Teilgebiet der unternehmerischen Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability) und bezieht sich auf das freiwillige Engagement von Unternehmen in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Aktivitäten und Maßnahmen die Unternehmen als CSR verstanden wissen wollen, können im Verständnis dieser Arbeit unter der unternehmerischen Nachhaltigkeit subsumiert werden. Als Abgrenzung davon vereint CSR unter sich die Teilkonzepte CC und CG. CSR kann

<sup>200</sup> Eigene Darstellung, selbst entwickelt i.A.a Menzel/Günther (2011), S. 87, Lortz/Bode (2011), S. 145 Schaltegger/Lüdeke-Freund (2013), S. 63, Jonker (2011), S. 9

somit Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements eines Unternehmens sein, zudem bspw. genauso Umwelt-, Prozess- oder Qualitätsmanagement gehören.<sup>201</sup>

Eine Kombination der inhaltlich-orientierten CSR-Definition von Hirsan/Siegert und dem management-orientiertem Ansatz von Baumgartner wird die Definition unternehmerischer Nachhaltigkeit für die vorliegende Arbeit bilden: Bei unternehmerischer Nachhaltigkeit werden Aktivitäten, Maßnahmen und Strategien so geplant, entwickelt, ausgeführt sowie hinsichtlich Wirksamkeit überprüft, dass Verantwortung nach dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung (ökonomisch, sozial, ökologisch) übernommen werden kann. Das betrifft Aktivitäten innerhalb und außerhalb der eigenen Geschäftstätigkeit und über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, auf einer freiwilligen, sowie gesetzlich verpflichtenden Basis, lokal und global, im Einklang mit den Bedürfnissen des Unternehmens und seiner Stakeholder.<sup>202</sup>

Aus dem betriebswirtschaftlich-orientierten Konzept der CSR soll aufgrund einer guten Operationalisierbarkeit die Einteilung von Maßnahmen nach Handlungsfeldern übernommen werden. Aktivitäten innerhalb der Handlungsfelder Markt, Gesellschaft, Umwelt und Mitarbeiter zählen wiederum auf verschiedene Dimensionen des Nachhaltigkeitsleitbildes ein. Zur Entwicklung und Bewertung von Maßnahmen oder einer Nachhaltigkeitsstrategie wird das Modell des integrativen Nachhaltigkeitsdreiecks vorgeschlagen. Alle durchgeführten Handlungen, mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung werden in dieser Arbeit als nachhaltigkeitsrelevante Handlungen bzw. Aktivitäten verstanden.

### **3.3 Motive und Triebkräfte unternehmerischer Nachhaltigkeit**

Nach Günther Bachmann (Mitglied im Rat für Nachhaltige Entwicklung) erzielen deutsche Unternehmen seit 2004/2005 zunehmend nicht mehr „trotz“ Nachhaltigkeit, sondern „durch“ Nachhaltigkeit ökonomische Erfolge. Im Kapitel 2 wurde bereits festgestellt, dass FMU dem Leitbild der Nachhaltigkeit aufgrund ihrer besonderen Charakteristika sehr affin sind. Für Behringer und Meyer scheint „gesellschaftliches, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Engagement gerade für den Mittelstand prädestiniert zu sein.“<sup>203</sup> Voraussetzung sei nach Bachmann jedoch, den Managementansatz nachhal-

---

<sup>201</sup> Vgl. Schwarz (2013), S. 262 f.

<sup>202</sup> Vgl. Hirsan/Siegert (2009), S. 143 und Baumgartner (2010), S. 51

<sup>203</sup> Behringer/Meyer (2010) S. 18

tigen Wirtschaftens zeitnah zu verinnerlichen, im Kerngeschäft langfristig zu verankern und zu steuern. So könnten kleine und mittlere Betriebe ihr wertvolles Potenzial bei diesem Thema ausschöpfen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.<sup>204</sup>

Auf Grundlage der vorgestellten Konzepte und im Hinblick auf die Charakteristika mittelständischer Familienunternehmen (Kap. 2) sollen nachfolgend theoretische und empirische Erkenntnisse zur nachhaltigen Unternehmensführung in FMU betrachtet werden. Es wird auf Haupttriebkkräfte, Effekte, Handlungsrahmen und Instrumente eingegangen. Das Kapitel schließt mit der Erarbeitung eines Kriterienkatalogs für unternehmerische Nachhaltigkeit in Vorbereitung auf die empirische Untersuchung.

Ulrich und Becker sehen Nachhaltigkeit zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit als gegenwärtigen Erfolgsfaktor des Mittelstands.<sup>205</sup> In der Unternehmensstrategie kann es als Instrument zur Kostenreduktion, Risikobewältigung, Differenzierung oder zur Erschließung neuer Märkte dienen. Die Abbildung 8 folgt dem Modell von André Lortz und Alexander Bode und gibt einen Überblick über interne und externe Triebkräfte, die diese Entwicklung beeinflussen.<sup>206</sup>

### **Außermarktliche und marktliche Nachhaltigkeitstreiber**

Entscheidenden Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung allgemein sieht die Literatur in der „Medialisierung der Wirtschaft.“<sup>207</sup> Gemeint ist, dass Unternehmen zunehmend in der Öffentlichkeit stehen, bedingt durch die Globalisierung und der Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien.

Anspruchsgruppen wie Nichtregierungsorganisationen oder Medien wenden sich als außermarktliche Treiber mit erhöhter Aufmerksamkeit dem verantwortungsvollen Handeln ökonomischer Akteure zu. Sie fordern Transparenz und nachhaltiges Engagement über gesetzliche Rahmenbedingungen hinaus. Das Internet wird zur einflussreichen Plattform einer institutionalisierten Zivilgesellschaft.<sup>208</sup> Verantwortungsübernahme wird für Unternehmen zum strategischen Zwang: Ihre gesellschaftliche Legitimation bildet die Basis ihrer Wertschöpfungsfähigkeit. Nachhaltiges Wirtschaften wird zur Absiche-

---

<sup>204</sup> Bachmann (2012), S. 9 f.

<sup>205</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2009), S. 89, o. Welter et al. (2014), S. 8, 24

<sup>206</sup> Vgl. Lortz/Bode (2011), S.156, im Gegensatz Prexl (2010), S. 23 spricht sich für die Einteilung nach Push- und Pull-Faktoren aus.

<sup>207</sup> Söllner/ Mirkovic (2009), S. 86

<sup>208</sup> Vgl. Hirsan/Siegert (2009), S. 141 f. , sowie Söllner/ Mirkovic (2009), S. 86

rung und Prävention gegen öffentliche Kritik, um die auf gesellschaftlicher Akzeptanz beruhende sogenannte „License to operate“ (Betriebslizenz) zu erhalten.<sup>209</sup>

Einige Autoren sind der Ansicht, dass Mittelständler weniger Druck verspüren externen Forderungen von Medien und Gesellschaft nachzukommen. Sie stehen kaum in der Öffentlichkeit, ihre Aktivitäten sind nach außen wenig sichtbar und schlichtweg weniger relevant für Medien oder Nichtregierungsorganisationen, als die Aktivitäten großer Unternehmen.<sup>210</sup> Außer Acht lassen beide Autoren an dieser Stelle allerdings die Standortverbundenheit mittelständischer Unternehmen und ihren Bezug zur lokalen Öffentlichkeit.

Kunden können als marktliche Nachhaltigkeitstreiber die unternehmerische Nachhaltigkeit von FMU beeinflussen. Als marktliche Treiber lassen sich zusätzlich Kapitalgeber, der Wettbewerb und die Entwicklung neuer Technologien identifizieren.<sup>211</sup> Großunternehmen setzen bereits verstärkt auf das Thema und fördern so die Durchdringung im Wettbewerb und bei Lieferanten. Die Bedeutung marktlicher Treiber steigt durch die Veränderung des Konsumverhaltens: Endverbraucher fragen vermehrt nach nachhaltig produzierten Waren und Dienstleistungen.<sup>212</sup>

Dieser von den Konsumenten ausgehende Nachhaltigkeitsdruck zieht sich durch eine gesamte Lieferkette. Viele Mittelständler sind in die Lieferketten von Großunternehmen eingebunden. Diese übertragen den auf ihnen lastenden Druck auf ihre Zulieferer und fordern die Einhaltung und Umsetzung ihrer ökologischen und sozialen Standards. Innerhalb dieser Business-to-Business Beziehungen geht es bei der Implementierung nachhaltigkeitsrelevanten Handelns außerdem um Effizienzsteigerung von Produkten und Prozessen, die zu Kostensenkungen führen können.<sup>213</sup>

---

<sup>209</sup> Vgl. Maaß/Clemens (2002), S. 142

<sup>210</sup> Vgl. Behringer/Meyer (2011), S. 20, Lortz/Bode (2011), S. 147

<sup>211</sup> Lortz/Bode (2011), S. 147

<sup>212</sup> Vgl. Otto Group (2013), S. 6 f., 12 Laut einer Trendstudie im April 2013 mit telefonischer Befragung von 1.000 Personen zw. 17-74 Jahren kauften 2013 mit 56 Prozent der Befragten 20 Prozent mehr Menschen häufiger Bio-Produkte als noch 2009: „Aus dem Bio-Boom ist ein Alltagsphänomen geworden.“ Für detailliertere Zahlen zum nachhaltigen Konsum wird auf diese Quelle verwiesen. Die Trendstudie wird alle zwei Jahre durchgeführt.

<sup>213</sup> Vgl. Lortz/Bode (2011), S. 146 f., sowie Fifka/Frangen-Zeitingner (2013), S. 44

## Interne Nachhaltigkeitstreiber

Welche Motive wirken nun direkt auf das Engagement von Mittelständlern? Gabriele Gollnick hat sich mit kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt, die sich in Unternehmensnetzwerken engagieren. Sie kam zu dem Ergebnis, dass es sich vorrangig um ein Geben ohne Kalkül handeln würde:

„Engagement wurde kaum als strategische Handlung und zweckrational begründet, sondern war insbesondere von individuellen, internalisierten Werten und gesellschaftlichen Visionen getrieben. Es war also selten eine rationale Entscheidung, sich gesellschaftlich zu engagieren, sondern vielmehr eine normative und emotionale.“<sup>214</sup>

Verschiedene empirische Studien zeigen, dass ethisch-moralische und soziale Motive deutlich stärker betont werden als ökonomische Motive.<sup>215</sup> Das haben Maaß/Icks in einer Auswertung verschiedener Studien 2014 bestätigen können. Zu moralisch-ethischen Gründen zählen die Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, die Moral- und Wertvorstellung der Führungsposition oder Familientradition.<sup>216</sup> Auch eine Sekundäranalyse von Braun/Backhaus-Maul kommt zu dem Ergebnis, dass es für viele KMU keine Frage der strategischen Ausrichtung ist, sich am Gemeinwesen zu beteiligen. Es ist in der Unternehmenskultur verankert.<sup>217</sup> Die Autoren schränken die Aussagekraft dahingehend ein, dass Befragte gesellschaftlich erwünschte Antworten geben. Aber Behringer und Meyer sind der Ansicht, dass familiengeführte Mittelständler tendenziell eine hohe intrinsische Motivation bei dem Thema aufweisen und Aktivitäten aus eigenem Antrieb heraus umsetzen.<sup>218</sup> Es handelt sich um eine Selbsteinschätzung.

Interne Nachhaltigkeitstreiber wie der Unternehmer als Person, die Familientradition, die Unternehmensstrategie und -kultur oder die Mitarbeiter lassen sich als sehr einflussreich identifizieren. Nach Maaß/Icks handelt es sich bei ökonomischen Aspekten weniger um Motive nachhaltig zu wirtschaften, als vielmehr um Ziele und Nutzenerwartungen, die sich daran knüpfen.<sup>219</sup>

---

<sup>214</sup> Gollnick (2013), S. 222 f.

<sup>215</sup> Vgl. Maaß/Icks (2014), S. 7 – Diese Quelle bietet im Anhang eine Zusammenstellung der wesentlichen bis dato durchgeführten Studien zur nachhaltigen Unternehmenspraxis in KMU.

<sup>216</sup> Vgl. Maaß/Icks (2014), S. 28

<sup>217</sup> Vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 87

<sup>218</sup> Vgl. Behringer/Meyer (2011), S. 20

<sup>219</sup> Vgl. Maaß/Icks (2014), S. 29

Themen werden vor allem implementiert, wenn sie langfristig das Überleben und den Verbleib des Unternehmens im Familienbesitz sichern.<sup>220</sup>

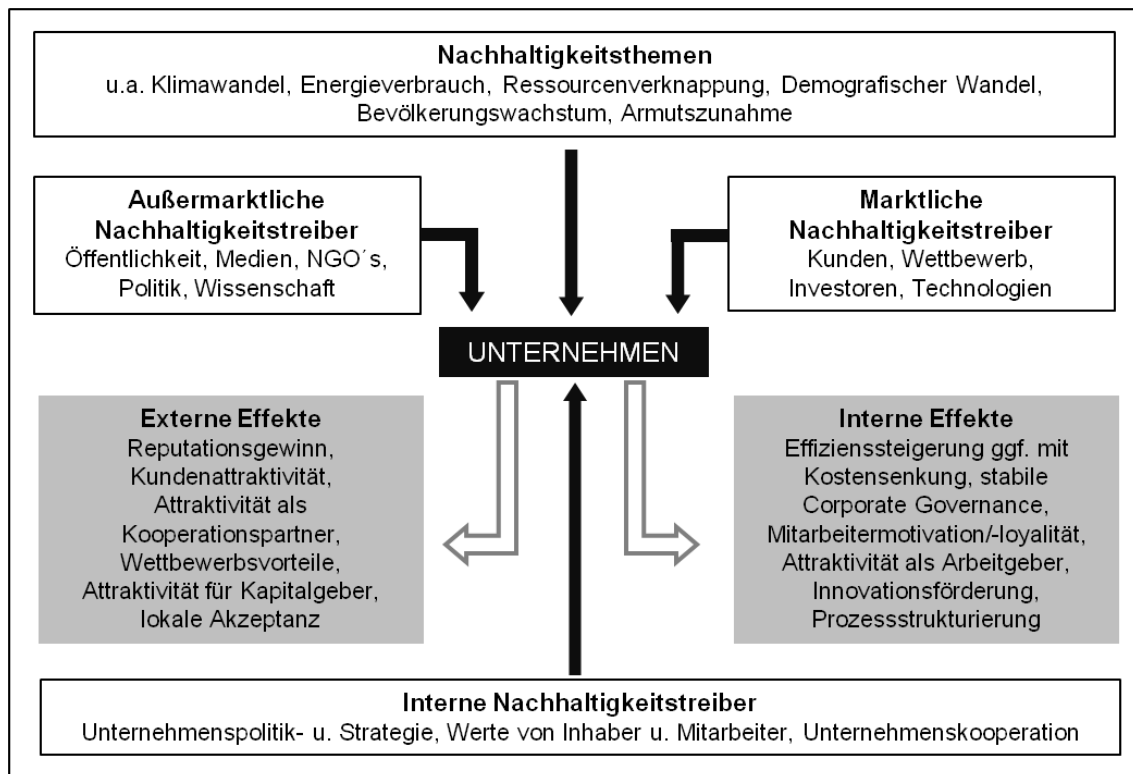


Abbildung 8 - Skizze der Triebkräfte und Effekte nachhaltigen Wirtschaftens in mittelständischen Familienunternehmen<sup>221</sup>

### 3.4 Ziele, Effekte und Wirkungen unternehmerischer Nachhaltigkeit

Die obige Betrachtung verdeutlicht, dass die Nutzenerwartungen nachhaltigen Handelns abhängig von den individuellen Triebkräften und Motiven eines Unternehmens sind. In diesem Sinne lassen sich, wie in der Abbildung 8 dargestellt, folgende ökonomische Effekte nachhaltigen Wirtschaftens differenzieren.

#### Externe Effekte

- Kommunikationsnutzen: Unternehmen bauen durch den Einsatz Vertrauen auf, sie steigern ihre Reputation bei außermarktlichen und marktlichen Treibern.

<sup>220</sup> Vgl. Ulrich (2011), S. 312

<sup>221</sup> Eigene Darstellung i.A.a Fifka/Frangen-Zeitingner (2013), S. 41 & Lortz/Bode (2011), S. 146

Die Beziehung zu Kunden, Kapitalgebern, Kooperationspartner und Stakeholdern am lokalen Standort wird gefördert.<sup>222</sup>

- Geschäftlicher Nutzen: Unternehmen können ihre Kundenattraktivität erhöhen, ggfs. sogar neue Geschäftsfelder erschließen und sich vom Wettbewerb differenzieren. Die Umwelteinwirkung kann verbessert werden.<sup>223</sup>

#### **Interne Effekte**

- Organisatorischer Nutzen: Verbesserung und Professionalisierung der Kundenorientierung, der Qualität von Produkten und Prozessen. Förderung von betrieblichen Innovationen und Optimierungspotenzialen. Entwicklung einer stabilen Corporate Governance als Handlungsrahmen.
- Nutzen in Bezug auf die Mitarbeiter: Förderung von Motivation und Loyalität bei den Mitarbeitern. Ebenso erhöht sich die Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Bewerber.
- Kostenvorteil: Verringerung der Kosten bspw. durch geringeren Ressourcenverbrauch und Abfallvermeidung, oder durch Erhöhung der Effizienz bei der Leistungserstellung; ebenso durch eine höhere Produktivität motivierter und loyaler Mitarbeiter.<sup>224</sup>

### **3.4.1 Unternehmerische Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil?**

Letztlich stellt sich die Frage, ob und inwieweit betriebswirtschaftliche Effekte tatsächlich eintreffen und ökonomisch messbar sind. Es ist entscheidend, welche Maßnahme einen Mehrwert generiert und welche nur eine Kostenbelastung darstellt.<sup>225</sup> Nachfolgend wird anhand von drei Beispielen diskutiert, inwiefern nachhaltiges Wirtschaften ein Wettbewerbsvorteil für mittelständische Familienunternehmen sein kann. Nach Porter entstehen Wettbewerbsvorteile „im Wesentlichen aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schaffen kann, soweit dieser die Kosten der Wertschöpfung für das Unternehmen übersteigt.“<sup>226</sup> Er benennt zwei Grundtypen von

---

<sup>222</sup> Eine Analyse von Chancen und Risiken durch Nachhaltigkeitskommunikation erfolgt in Kapitel 4.1.

<sup>223</sup> Vgl. Rabbe/Schulz (2011), S. 62, Fifka/Franger-Zeitingner (2013), S. 41

<sup>224</sup> Vgl. ebd.

<sup>225</sup> Vgl. Fifka/Frangen-Zeitingner (2013), S. 34

<sup>226</sup> Porter (2014), S. 23 Als Wert bezeichnet Porter, dass „was Abnehmer zu zahlen bereit sind [...] ein höherer Wert resultiert aus dem Angebot an Preisen für gleichwertige Leistungen anderer Konkurrenten oder ergibt sich aus den einzigartigen Leistungen [...]“



Wettbewerbsvorteilen: Kostenführerschaft und Differenzierung.<sup>227</sup> Ein Nachhaltigkeitsmanagement kann Prozesse effizienter gestalten und Kosten senken, wird in seiner Gesamtheit aber keine Kostenführerschaft in einem scharfen Wettbewerb ermöglichen. In Bezug auf das Nachhaltigkeitsmanagement kommt deshalb der zweiten Kategorie, der Differenzierung, eine besondere Bedeutung zu.

### **Konsensfaktor statt Differenzierungsmerkmal**

Ob man sich durch unternehmerische Nachhaltigkeit vom Wettbewerb differenziert, hängt von der Branchenstruktur ab. Ein Vorteil wird nur erreicht, wenn das nachhaltige Engagement eines Unternehmens einmalig ist und von den Abnehmern und/oder Endverbrauchern als wichtig und wertvoll erachtet wird.<sup>228</sup> Allerdings können bereits verhältnismäßig kleine Aktivitäten einen großen Einfluss auf die Differenzierung vom Wettbewerb nehmen.<sup>229</sup> Eine Differenzierung ist bspw. möglich, wenn ein Produkt vollständig nach nachhaltigen Prinzipien designt wird. Allerdings ist es entscheidend, ob Verbraucher diesem Produkt einen Wert beimessen, der über dem der Wettbewerber liegt und auch bereit sind dafür mehr Geld auszugeben.<sup>230</sup>

Die Otto-Trendstudie aus dem Jahr 2013 hat im Vergleich zum Jahr 2011 nachgewiesen, dass die Nachfrage für nachhaltige Produkte steigt und gleichzeitig aber die Bereitschaft dafür mehr Geld auszugeben von 2011 auf 2013 um fünf Prozent gesunken ist. Das macht eines deutlich: Das Thema beschränkt sich nicht mehr auf einzelne Produkte, sondern es wird erwartet, dass auch nicht Bio-Produkte nach sozialen und ökologischen Prinzipien produziert werden. Neben der Produktqualität werden Produktionsumfeld und -bedingungen wichtiger. Ethischer Konsum wird zum medialen Schlagwort.<sup>231</sup>

„Noch vor ein paar Jahren konnten Unternehmen mit nachhaltigen und ethisch korrekten Produkten positiv aus dem Markt hervorstechen. [...] Zu fast jedem Produkt gibt es [heute] eine „grüne“ Alternative, Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility sind im gesellschaftlichen und unternehmerischen Alltag zu Konsensfaktoren geworden.“<sup>232</sup>

Wenn die Abnehmerbedürfnisse ein bestimmtes Merkmal fordern, wird es zum Branchenstandard, es taugt nicht mehr als Wettbewerbsvorteil. Die Beachtung ökologischer

---

<sup>227</sup> Vgl. Porter (2014), S. 23

<sup>228</sup> Vgl. ebd., S. 33

<sup>229</sup> Vgl. ebd., S. 176

<sup>230</sup> Vgl. EPEA (2015), Konzept Cradle-to-Cradle, URL: <http://epea.com/de/fallstudien> [08.08.2015]

<sup>231</sup> Vgl. Otto Group (2013), S. 6 f, S. 12, Brauck et al. (2015), S. 1 ff.

<sup>232</sup> Otto Group (2013), S. 57

und gesellschaftlicher Prinzipien bei Produkten sind nach den Ergebnissen der Otto-Studie deshalb zu Konsensfaktoren geworden: Sie dienen nicht mehr zur Differenzierung, sondern es besteht ein Konsens zwischen Gesellschaft und Unternehmen. Die Unternehmen werden flächendeckend zur freiwilligen Übernahme von Verantwortung aufgefordert, sie sollen sich im Sinne der „Triple-Bottom-Line“ engagieren und erklären.

Maaß/ Icks kommen zu dem Schluss, dass sich nachhaltiges Wirtschaften für FMU nicht als eigenständiger Wettbewerbsvorteil nachweisen lässt.<sup>233</sup> Sie betonen, dass die Effekte unabhängig von der Unternehmensgröße seien, allerdings umgekehrt das Ausmaß der Nachhaltigkeitsbestrebungen mit der Größe und dem Umsatz des Unternehmens wachse.<sup>234</sup> Die Verflechtung von Nachhaltigkeit in die Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens bringt für die meisten Unternehmen einen kommunikationspolitischen Nutzen. Kundenbeziehungen werden gestärkt und eine positive Öffentlichkeitswirkung erzielt. Ebenso können personalpolitische Ziele durchgesetzt werden.<sup>235</sup>

### **Instrument für Mitarbeitergewinnung und –Bindung**

Es lassen sich folgende Adressaten nachhaltigen Wirtschaftens festhalten: Kunden, Lieferanten, Investoren, Mitarbeiter und externe gesellschaftliche Akteure. Neben den Kunden ist die eigene Belegschaft für den Mittelstand eine wichtige Zielgruppe.<sup>236</sup> Mittelständische Unternehmen können sich als attraktive Arbeitgeber positionieren, wenn sie die Werte- und Moralvorstellungen potenzieller Bewerber spiegeln und sich u.a. gesellschaftlich engagieren.

Persönlicher Kontakt, unbürokratische und flexible Strukturen, geringe Fluktuationsraten sind bereits Vorteile von mittelständischen Familienunternehmen, die bei der Gestaltung einer sozial nachhaltigen Arbeitsumgebung positiv wirken. Ebenso gilt es als Möglichkeit die Motivation, Zufriedenheit, Loyalität und Engagement des Personals durch Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen.<sup>237</sup> Werden Mitarbeiter in Projekten, Initiativen oder Maßnahmen ehrenamtlich eingebunden, lässt sich nach Braun et al. eine Qualifikationssteigerung von Mitarbeiter in KMU erkennen. Innerhalb entsprechender Projekte können Schlüsselqualifikationen wie Problemlösungskompetenz,

---

<sup>233</sup> Vgl. Maaß/Icks (2014), S. 29

<sup>234</sup> ebd., S. 31

<sup>235</sup> Vgl. ebd., S. 27

<sup>236</sup> Vgl. Neumann (2013), S. 9 und Maaß/Icks (2014), S. 30

<sup>237</sup> Vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 103 ff.

Kommunikations- und Teamfähigkeit verbessert und bei beruflichen Aufgaben angewendet werden.<sup>238</sup> Bei der Gewinnung von spezialisierten Fachkräften können kleine und mittlere Unternehmen durch ihr nachhaltiges Engagement einen Anreiz schaffen und sich gegenüber Großunternehmen oder anderen Arbeitgebern differenzieren.

In Studien wird häufig die subjektive Einschätzung von Entscheidungsträgern abgefragt, eine direkte Erfassung der Wirkungen ist mit hohem Erhebungsaufwand verbunden. Maaß und Icks geben an, dass circa nur ein Fünftel der kleinen und mittleren Unternehmen den Erfolg ihrer Maßnahmen umfassend messen und evaluieren.<sup>239</sup> Ein Vertrauensaufbau als kommunikations- oder personalpolitisches Ziel kann nur schwer monetär beziffert werden, weil es sich um einen nicht greifbaren Vermögenswert handelt.

### **Mittelständische Unternehmenskooperationen fördern das nachhaltige Wirtschaften**

Um Kosten zu teilen und Synergien erzielen, kann die Gründung von regionalen, mittelständischen Unternehmensnetzwerken eine wirkungsvolle Strategie sein. Es können kooperationsspezifische Wettbewerbsvorteile an einem Standort generiert werden, die charakteristische Herausforderungen von FMU in Bezug auf das Nachhaltigkeitsmanagement ausgleichen:

- **Wissensaustausch:** Durch einen geringen Wechsel in Führungspositionen, eine geringe Akademikerquote und Funktionshäufung gelangt tendenziell wenig neues Wissen in FMUs. Durch Netzwerke kann Wissen über nachhaltiges Wirtschaften von einem Unternehmen zum nächsten transferiert werden und das gesamte Netzwerk profitiert von kollektiv geteilten Erfahrungen und Erkenntnissen.<sup>240</sup> Gollnick hat nachgewiesen, dass unternehmensspezifisches nachhaltiges Engagement durch diesen Wissensaustausch gesteigert werden kann; Kooperation im Mittelstand zum Nachhaltigkeitstreiber wird.<sup>241</sup> Familienunternehmen können gemeinsame Werte, Visionen und Interessen fördern und sich gegenseitig stärken.<sup>242</sup>
- **Gemeinsame Ressourcen:** Bei nachhaltigen Aktivitäten kann das Risiko und die Kostenbelastung auf mehrere Unternehmen verteilt werden. Bei der Beschaffung,

---

<sup>238</sup> Vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010), S. 105

<sup>239</sup> Vgl. Maaß/Icks (2014), S. 29 f.

<sup>240</sup> Vgl. Lortz/Bode (2011), S. 155 ff.

<sup>241</sup> Vgl. Gollnick (2013), S. 222 f.

<sup>242</sup> Vgl. ebd.

Produktion, Distribution oder der Kommunikation können Produktionsfaktoren ergänzt, ausgetauscht oder gebündelt werden. Dadurch können die Kosten reduziert und der Nachteil einer geringen Ressourcenbasis ausgeglichen werden.<sup>243</sup>

- **Aufbau eines kooperativen Leitbildes:** Partnerschaftliches Engagement hat eine gebündelte Signalwirkung auf die Anspruchsgruppen der Unternehmen. Leitlinien und Standards nachhaltigen Wirtschaftens können gemeinsam entwickelt, umgesetzt und kommuniziert werden.<sup>244</sup>

### 3.5 Handlungsfelder, -Rahmen und Instrumente

Ziel sollte es sein, ökologische und soziale Belange in das Kerngeschäft einschließlich der vorgelagerten und nachgelagerten Wertketten der Leistungserstellung einzubringen.<sup>245</sup> Dem CSR-Modell folgend wird eine Einteilung von Maßnahmen in vier Handlungsfeldern als nützlich und verständlich erachtet:

#### Handlungsfelder Markt und Mitarbeiter

Dieses Handlungsfeld bezieht sich auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Lotter/Lercher haben eine mehrstufige Studie zum Nachhaltigkeitsmanagement bei österreichischen Familienunternehmen innerhalb aller Größenklassen durchgeführt. Es zeigte sich ein starkes regionales Verantwortungsbewusstsein an den Unternehmensstandorten: Es wird möglichst auf regionale Produkte und Lieferanten zurückgegriffen, es zählt eine menschliche Gestaltung von Lieferantenbeziehungen. Die Kundenzufriedenheit hat einen hohen Stellenwert und dementsprechend die Qualitätssicherung bei der Leistungserstellung.<sup>246</sup>

Die Studienergebnisse von Lotter/Lercher zeigen, dass mittelständische Familienunternehmen die Aus- und Weiterbildung und die Schaffung eines familienfreundlichen Umfelds mit flexiblen Arbeitszeiten, Veranstaltungen, Vergütung und Mitarbeiterbeteiligungen als wichtig ansehen. Als kaum relevant werden Betriebskindergärten oder

---

<sup>243</sup> Vgl. Lortz/Bode (2011), S. 157, Gollnick (2013), S. 222

<sup>244</sup> Vgl. Lortz/Bode (2013), S. 155

<sup>245</sup> Vgl. Schenker/Walther (2011), S. 263, Wert- bzw. Wertschöpfungsketten beschreiben nach Porter (2014), S. 170 die zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten der betrieblichen Leistungserstellung, primär zuzuordnen zu interner Logistik, Produktion, externer Logistik, Marketing & Verkauf.

<sup>246</sup> Vgl. Lotter/Lercher (2013), S. 134 f.

Bildungsurlaube eingeschätzt und auch die betriebliche Gesundheitsförderung spielt eine untergeordnete Rolle.<sup>247</sup>

### **Handlungsfelder Gesellschaft und Umwelt**

Gesellschaftliche Verantwortung zeigt sich in der Stärkung der regionalen Wirtschaftsstruktur: Bevorzugung von Lieferantenbetrieben aus der Region mit der grundsätzlichen Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards.

Im Rahmen eines Corporate Citizenships engagieren sich Familienunternehmen vorzugsweise in den Bereichen Sport und Freizeit. Kunst- und Kulturprojekte, Hilfsorganisationen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen werden tendenziell weniger unterstützt. Die Freistellung von Mitarbeitern für freiwillige Projekte ist nach den Ergebnissen von Lotter/Lercher eine kaum genutzte Maßnahme. Braun/Backhaus-Maul können diese Erkenntnisse in der Eingrenzung auf kleine und mittlere Unternehmen bestätigen.<sup>248</sup> Eine viel zitierte Studie des IfM Bonn kam zu dem Ergebnis, dass sich bereits 2001 mehr als ein Fünftel der KMU freiwillig im Gemeinwesen engagierte, weil es zur Tradition und den Werten des Unternehmens gehört.<sup>249</sup> Die Reduzierung von Energie- und Ressourcenverbrauch und von umweltschädlichen Emissionen präsentieren Lotter/Lercher als am häufigsten genutzte Umweltmaßnahmen in Familienunternehmen.<sup>250</sup>

### **3.5.1 Gesetze, freiwillige Leitlinien und Standards**

Politik und Interessenvertretungen wie Nichtregierungsorganisationen versuchen durch die Aufstellung von Standards, Normen und Leitlinien auf das verantwortungsvolle Handeln der Unternehmen einzuwirken. Grundsätzlich unterscheiden lassen sich gesetzliche Regelungen (z.B. Erneuerbare Energiegesetz) und nicht rechtlich bindende Vorgaben.

Zu den auf Freiwilligkeit basierenden Standards gehören die OECD-Leitlinien, der Global Compact der Vereinten Nationen oder die Fair Trade Grundsatzcharta (siehe Anhang A). Es bestehen keine Sanktionsmöglichkeiten, die Unternehmen an die

---

<sup>247</sup> Vgl. ebd.

<sup>248</sup> Vgl. Braun, Backhaus-Maul (2010), S. 83 f.

<sup>249</sup> Vgl. ebd., S. 87

<sup>250</sup> Vgl. Lotter/Lercher (2013), S. 136

Einhaltung der Vorgaben zu binden. Es handelt sich vielmehr um Umsetzungshilfen, die zur Vereinheitlichung Standards durchsetzen sollen.<sup>251</sup> Viele staatliche und internationale Bestrebungen richten sich vor allem an einflussreiche, meist börsennotierte Großunternehmen, deren Aktivitäten von breitem öffentlichem Interesse sind. Dazu gehört bspw. die vom Rat der europäischen Union 2014 verabschiedete „Richtlinie über die Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen“ (CSR-Richtlinie). Diese fordert als Berichtspflicht auf, transparent über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung zu informieren.<sup>252</sup>

Davon zu unterscheiden sind Zertifizierungs- und Managementsysteme, die unabhängig geprüft werden. Zu Normen nachhaltiger Unternehmenspolitik zählen die ISO 14000 (Umweltpolitik), das geprüfte Umweltmanagement (EMAS) der EU, die ISO 9000 für Qualitätsmanagement oder die Zertifizierungsnorm SA 8000 für Arbeitsbedingungen in produzierenden Unternehmen. Lassen sich Unternehmen zertifizieren, können sie daraus ein Kommunikationsnutzen generieren und Signets auf Produkten oder der Website einsetzen.<sup>253</sup>

Managementsysteme können unabhängig von der Unternehmensgröße eingeführt werden. Sie orientieren sich nicht an den Besonderheiten von Mittelstandsunternehmen.<sup>254</sup> Walter Schenkel gibt zu Nachhaltigkeitsnachweissystemen in kleinen und mittleren Unternehmen an, dass von diesen Instrumenten vor allem Lieferanten von Großunternehmen Gebrauch machen würden. Eine zertifizierte Teilnahme könne als Nachhaltigkeitsausweis genutzt werden, um Geschäftsbeziehungen zu fördern. Allerdings könne dieser Druck auf den Mittelstand dazu führen, dass Nachweise nur auf dem Papier geführt werden. Für sinnvoll hält er die Einführung von Mini-Varianten der vorgenannten Normen, denen KMU umfassend, ohne enormen Beratungsbedarf, gerecht werden könnten.<sup>255</sup> Eine tabellarische Übersicht mit Erläuterungen zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen, freiwilligen Leitlinien und Standards kann in Ergänzung zu diesem Kapitel dem Anhang A entnommen werden.

---

<sup>251</sup> Vgl. Maaß/Icks (2014), S. 12 f.

<sup>252</sup> Vgl. Dillmann (2014), URL: <http://bit.ly/1gTZ64i> [20.03.2015] Die CSR-Berichtspflicht orientiert sich an der in Dänemark geltenden Richtlinie, dass Unternehmen, die keine nachhaltige Verantwortung übernehmen, öffentlich erläutern müssen, warum sie dies nicht tun.

<sup>253</sup> Auf die Bedeutung von Zertifikaten wird im Kapitel 4 näher eingegangen.

<sup>254</sup> Vgl. Maaß/Icks (2014), S. 13 f. und Schenker/Walther (2014), S. 263

<sup>255</sup> Vgl. Schenker/Walther (2014), S. 263 Als ein für KMU geeignetes Umweltmanagementsystem kann u.a. das „ÖKOPROFIT“, entwickelt von der TU Graz, angesehen werden.

## Die Familienverfassung – Corporate Governance

In Familienunternehmen wird die Bedeutung der Corporate Governance sehr hoch angesetzt. Besonderheit ist, dass sich Leitlinien auf das Unternehmen und die Familie erstrecken.<sup>256</sup> Ein geeignetes Instrument zur Umsetzung von CG ist die Aufstellung einer festgeschriebenen Familienverfassung bzw. eines Unternehmenskodex. Durch die zentrale Entscheidungsgewalt der Unternehmerpersönlichkeiten entstehen Abhängigkeit, Willkür und Informationsasymmetrien zu internen und externen Stakeholdern und zwischen den Familienmitgliedern. Corporate Governance, umgesetzt als Familienverfassung, kann durch festgelegte Werte und Regelungen die Unternehmensführung auf transparente Grundsätze stellen.<sup>257</sup> Ziel ist die Zukunftssicherung des Unternehmens als professionell und verantwortungsvoll handelnde Inhaber.

Der Governance Kodex für Familienunternehmen des INTES Instituts für Familienunternehmen bietet Leitlinien zur Orientierung. Diese sollen der Heterogenität der Familienunternehmen gerecht werden und Anregungen zur individuellen Ausgestaltung geben. Die Tabelle 4 zeigt stichpunktartig die Inhalte der Leitlinie.<sup>258</sup>

Festlegung zu:	Regeln zur:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Werten , Zielen, Erwartungen der Inhaber</li> <li>▪ einer Unternehmensvision</li> <li>▪ Rechte und Pflichten der Inhaber</li> <li>▪ zu berücksichtigenden Stakeholder-Interessen</li> <li>▪ Unternehmens- u. Informationsstrukturen</li> <li>▪ Auskunfts- u. Informationspolitik</li> <li>▪ dem möglichen Einsatz eines Aufsichtsgremiums</li> <li>▪ der Verteilung der Stimmrechte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmensführung</li> <li>▪ Mitarbeit von Familienangehörigen</li> <li>▪ Ergebnisverwendung</li> <li>▪ Entnahme von Gewinnen</li> <li>▪ Übertragbarkeit und Vererbbarkeit von Beteiligungen</li> <li>▪ zum Ausscheiden von Familienmitgliedern</li> </ul>

Tabelle 4 Überblick über Inhalte des Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen<sup>259</sup>

Eine Studie des INTES Instituts zur derzeitigen Nutzung einer Familienverfassung hat ergeben, dass sich vor allem größere Familienunternehmen mit einer weit verzweigten Inhaberschaft des Instruments bedienen. Kleinere Unternehmen besitzen signifikant weniger eine geschriebene Familienverfassung, halten eine Erstellung aber für sinnvoll. Nutzen und Erwartungen lassen ebenfalls auf eine hohe intrinsische Motivation

<sup>256</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 118, Ulrich (2010), S. 50

<sup>257</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 119

<sup>258</sup> Vgl. INTES (2015), S. 3 ff.

<sup>259</sup> Eigene Darstellung nach Intes (2015)

schließen: Nachfolgeregelung, Vermeidung von Konfliktpotenzial innerhalb der Familie und Stärkung eines emotionalen Mehrwertes durch gemeinsame Identifikation mit dem Familienunternehmen.<sup>260</sup> Eine Familienverfassung muss nicht zwangsläufig in allen Einzelheiten ausgearbeitet sein, wirkungsvoll ist aber die Festlegung und Kommunikation gemeinsamer Werte und Visionen (bspw. in Form von Mission Statements). Das zeigt ein Studienergebnis von Posch und Speckbacher: „Tendenziell erfolgreichere Familienunternehmen setzen in größerem Umfang regelmäßig ergebnisorientierte Kennzahlen ein und setzen stärker auf eine explizite Formulierung und Kommunikation gemeinsamer Werte und Normen [...]“<sup>261</sup>

### 3.6 Zwischenfazit Kapitel 3

Die in Kapitel 2 neben der geringen Ressourcenausstattung identifizierten Charakteristika von mittelständischen Familienunternehmen lassen sich als Besonderheiten auf das Nachhaltigkeitsmanagement übertragen.

1. Zentrale Stellung der Geschäftsführung führt zur Abhängigkeit von deren zeitlichen Ressourcen und der Kompetenz des Unternehmers:

Menzel führt das Begriffskonzept der „Sustainable Awareness“<sup>262</sup> als Bedingung für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln in FMU ein: Es umfasst das Zeitbudget, die Umweltsensibilität und Bedeutungszuweisung des Unternehmers für das Thema Nachhaltigkeit. Mangelt es der Geschäftsführung an nachhaltigkeitsorientiertem Problembewusstsein, kann keine Entwicklung angestoßen werden.

Das Engagement für nachhaltiges Wirtschaften hängt in Familienunternehmen untrennbar mit dem Können, Wollen und Wissen der Unternehmerpersönlichkeiten zusammen, das im Kapitel 2.2.5. beschrieben wurde. Sustainable Awareness wird deshalb als wichtiger Baustein für die Gesellschafterkompetenz identifiziert und als maßgebender Einflussfaktor für die Nachhaltigkeitskommunikation abgeleitet.<sup>263</sup>

---

<sup>260</sup> Vgl. Schween et al. (2011), S. 2 ff.

<sup>261</sup> Vgl. Posch/Speckbacher (2012), S. 17

<sup>262</sup> Menzel/Günther (2011), S. 97

<sup>263</sup> Vgl. Menzel/Günther (2011), S. 97 f.



2. Intuitives Agieren, geprägt durch Reaktion und Improvisation bei einer fehlenden Strategieorientierung.<sup>264</sup>

Einstimmig beschwört die Literatur nachhaltiges Wirtschaften als Strategie- und Managementprozess.<sup>265</sup> Bei der Betrachtung der Positionen mehrerer Autoren wird deutlich, dass die „Planungslücke“ von kleinen und mittleren Unternehmen nachhaltige Aktivitäten negativ beeinflusst. Rabbe/Schulz vertreten die Ansicht, dass eine fehlende Strategieorientierung die Umsetzung eines integrativen Nachhaltigkeitsmanagements im Mittelstand erschwert; durchgeführt werden zusammenhangslose Einzelmaßnahmen, ohne Hinblick auf ökonomische oder kommunikationspolitische Wertschöpfung. Fehlende Festlegung von konkreten Nachhaltigkeitszielen führt zu intuitivem Agieren, das sich primär durch Reaktion und Improvisation kennzeichnet.

Für Menzel ist partizipatives Vorgehen und Entscheiden das Schlüsselkonzept, um die charakteristischen Defizite beim Nachhaltigkeitsmanagement auszugleichen. Verantwortung kann übertragen werden, indem Mitarbeiter und andere Stakeholder in Strategieentwicklungsprozesse eingebunden werden.<sup>266</sup> In einem intuitiveren Vorgehen kann auch großes Potenzial liegen: FMU motivieren sich bspw. im Handlungsfeld Gesellschaft und Mitarbeiter intrinsisch, ohne einen strategischen ökonomischen Nutzen zu planen.<sup>267</sup>

In der Tabelle 5 sind die zentralen Ergebnisse aus dem Kapitel 3 zusammengefasst. Das Kapitel macht eines deutlich: Nachhaltigkeit ist ein Such- und Lernprozess. Einen dauerhaft gültigen Inhalt für den Begriff zu finden ist nicht möglich und auch nicht notwendig. Entscheidend sind die Prinzipien. Mit dem individuellen Prozess ändern sich die Aufgaben und Ziele.<sup>268</sup> Für Lotter und Lercher „kann darauf geschlossen werden, dass Wertorientierung, Tradition und das Denken in Generationen für Familienunternehmen ein Befähiger für die Implementierung von Nachhaltigkeit darstellen.“<sup>269</sup>

---

<sup>264</sup> Vgl. Menzel/Günther (2011), S. 94

<sup>265</sup> Vgl. u.a. Menzel/Günther (2011), S. 94, Schenker/Walther (2011), S. 263, Neßler (2013)

<sup>266</sup> Vgl. Menzel/Günther (2011), S. 99

<sup>267</sup> Schenker/Walther (2011), S. 263

<sup>268</sup> Vgl. Wehrspaun/Wehrspaun (2007), S. 58 ff.

<sup>269</sup> Lotter/Lercher (2013), S. 127

Kategorie	Bisherige theoretische Aussagen
Themenfeld: unternehmerische Nachhaltigkeit	
Sustainable Awareness	Motivation und Sinnstiftung durch nachhaltiges Wirtschaften ist in FMU leichter vermittelbar, wenn der Eigentümer dafür eintritt. Das Engagement ist überzeugender und glaubwürdiger wenn es von innen kommt. Ist ein Unternehmer aber nicht für das Thema affin, ist eine Umsetzung in FMU umso schwieriger.
Aktivitäten unternehmerischer Nachhaltigkeit	Aus theoretischer Sicht wurden verschiedene Aspekte nachhaltigkeitsrelevanten Handelns innerhalb der Handlungsfelder Markt, Gesellschaft, Umwelt und Mitarbeiter unterschieden. Es wurde angeführt, dass dieses Engagement in mittelständischen Unternehmen sehr punktuell ist, es sich oft um eine Sammlung von Einzelmaßnahmen handelt, die keiner Gesamtstrategie folgen.
Ziele unternehmerischer Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeitskommunikation	Aus theoretischer Sicht wurden interne und externe Treiber identifiziert. Bei Konsumenten wird es zunehmend zum Konsensfaktor, sie erwarten die Einhaltung ökologischer und sozialer Prinzipien von Unternehmen. Für Mitarbeiter und Bewerber trägt es zur Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber bei. Ebenso geraten FMU aufgrund ihrer wirtschaftlichen Rolle als Zulieferer zunehmend in Pflicht nachhaltig zu wirtschaften. Eine Unterscheidung nach Nachhaltigkeitstreibern und Zielen ist wichtig, um Kommunikationsmaßnahmen planen zu könne. Die Motivation ist ein wichtiger Faktor, der sich auf die Notwendigkeit zur Nachhaltigkeitskommunikation auswirkt.

Tabelle 5 Zwischenfazit Kapitel 3<sup>270</sup><sup>270</sup> Eigene Darstellung

## 4 Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen

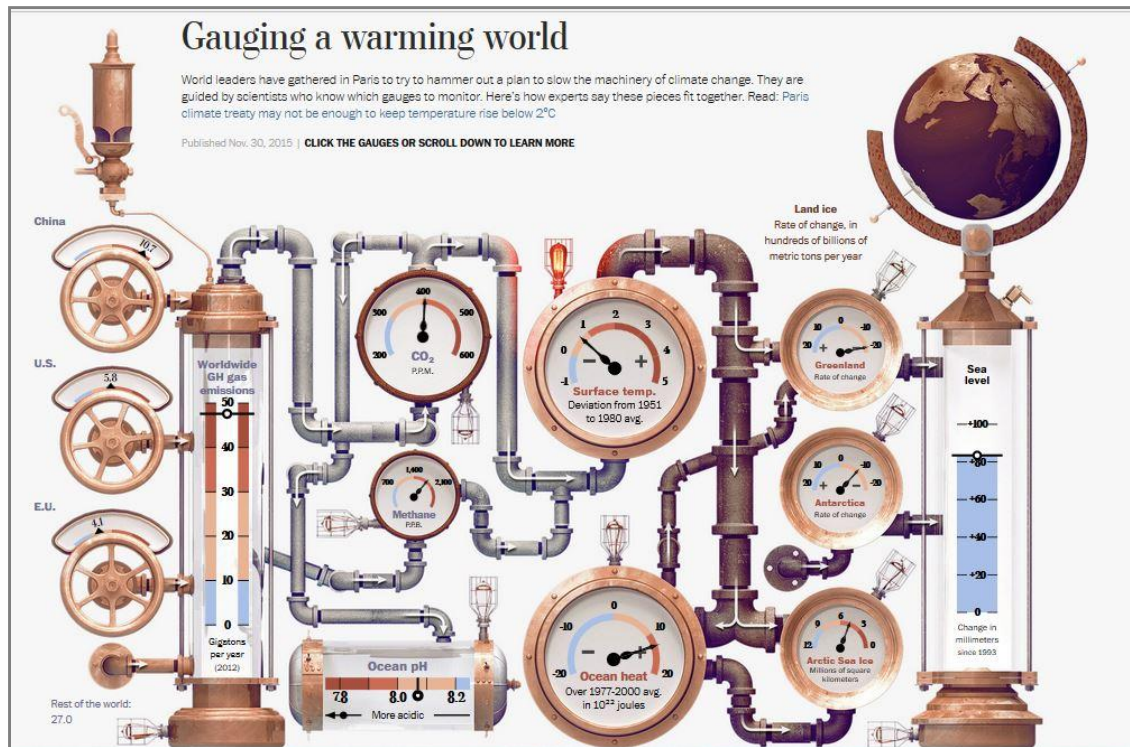


Abbildung 9 Beispiel für die Informationsvisualisierung: Die Klimawandelmaschine der Washington-Post

Anlässlich des UN-Klimagipfels im Dezember 2015 in Paris, veröffentlichte die Washington Post auf ihrer Website eine aufwendige Infografik (Abbildung 9<sup>271</sup>). In Form einer Dampfmaschine mit bronzenen Rohren, Pegeln und Anzeigen stellte das amerikanische Medium die Zusammenhänge des Klimawandels her. Inhalt und Visualisierung ergänzen sich: Die Dampfmaschine wird genutzt als Symbol der westlichen Industrialisierung und als Ausgangspunkt der Treibhausproblematik. Das Endprodukt der „Klimawandelmaschine“<sup>272</sup> ist das Ansteigen des Meeresspiegels durch das Schmelzen des Polareises. Klickt man auf ein jeweiliges Maschinenteil, so leuchtet eine rote Lampe und der Leser erhält weitere Informationen und Grafiken.

<sup>271</sup> Washington Post (2015) URL: <https://www.washingtonpost.com/graphics/national/gauging-climate-change/> [05.12.2015]

<sup>272</sup> Endres (2015) URL: <http://blog.zeit.de/teilchen/2015/12/07/klimawandel-warum-infografik-erklarung-klimagipfel-paris/> [07.12.2015]

Der Nachhaltigkeitsdiskurs ist eng mit den Massenmedien verknüpft und mit zunehmender Thematisierung durch verschiedene Akteure entwickelt sich das mediale Interesse weiter. Das ermöglicht erst einen Diskurs. Dafür ist Nachhaltigkeitskommunikation unerlässlich. Ziel ist es, dass nachhaltiges Handeln einen gesellschaftlichen Eigenwert entwickelt und bloße Akzeptanz zu konkreten Taten wird.<sup>273</sup>

Die Grafik ist ein Beispiel für zeitgemäße Nachhaltigkeitskommunikation. Sie macht deutlich, dass das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung z.T. schwer zu vermitteln ist.<sup>274</sup> Aufgrund der Komplexität und der selten sichtbaren Zusammenhänge bedarf das Thema besonderer methodischer Zugänge in der Kommunikation. Um das Konzept in der Gesellschaft zu verankern ist es notwendig, die Menschen durch Informationen und Anreize zu sensibilisieren. Diese Aufgabe übernehmen auch Unternehmen, wenn sie über ihre Verantwortung kommunizieren.

Andreas Severin bringt den kommunikativen Bedarf auf den Punkt: „Es bedarf der Fähigkeit, bei der Übermittlung von Informationen inhaltliche Komplexität zu vermindern, ohne Gehalt einzubüßen.“<sup>275</sup> Daraus leitet er ab, dass Nachhaltigkeitskommunikation als eigene Disziplin bestehen sollte. Severin sieht in der Aufspaltung in einzelne Kommunikationsdisziplinen einen „professionellen Reifeprozess“ innerhalb der Kommunikationswissenschaft und –praxis. Wissen und Kompetenzen können sich spezialisiert bei Verantwortlichen herausbilden und effektiver zur Problemlösung beitragen.<sup>276</sup> Unternehmerische Nachhaltigkeit und folglich Nachhaltigkeit als Kommunikationsgegenstand sind kein Baukastensystem, bei dem Unternehmen sich das Passendste aussuchen können. Es ist ein stetiger Such- und Lernprozess.<sup>277</sup>

Marktorientierte Kommunikation verfolgt drei ideale Kommunikationsziele: Bewusstseinsbildung, Einstellungsänderung und Handlungsabsicht. Eine Kommunikation über Nachhaltigkeit verfolgt das gleiche Wirkungsschema, kommt dabei aber aus einer ganz anderen Richtung. Sie holt den Rezipienten bzw. Konsumenten aus der Wohlfühlzone konsumorientierter Unternehmenskommunikation heraus. Über Risiken und Bedrohungen wie den Klimawandel oder Wasserknappheit zu sprechen, steht im enormen Gegensatz zum Credo der Bedürfnisbefriedigung. Den Konsumenten in seinem Verhalten

---

<sup>273</sup> Vgl. Michelsen (2007), S. 32 f.

<sup>274</sup> Vgl. Wehrspau/Wehrspau (2007), S. 58

<sup>275</sup> Severin (2007), S. 65

<sup>276</sup> Vgl. Severin (2007), S. 65

<sup>277</sup> Vgl. Leitschuh-Fecht (2007), S. 606

zu belehren, ist noch weitaus schwieriger. Hinzu kommt, dass die Folgen für den Einzelnen nicht sichtbar und spürbar sind. Es handelt sich maßgeblich um die Vermittlung wissenschaftlicher Positionen. Daher ist es notwendig, diese Positionen verständlich zu machen.<sup>278</sup>

Um Kommunikation über Nachhaltigkeit als eigenständiges Aufgabenfeld zu betrachten, wird sich dem Feld zunächst konzeptionell genähert. Durch Begriffsbestimmungen und Anforderungen an Nachhaltigkeitskommunikation wird ein theoretisches Gerüst erarbeitet. Außerdem werden die Chancen und Risiken abgewogen. Mit Blick auf den Unternehmenstyp der mittelständischen Familienunternehmen wird im Kapitel 4.2 detaillierter auf Zielgruppen, Inhalte, Instrumente und kommunikative Besonderheiten eingegangen.

## 4.1 Begriffliche Abgrenzung und Besonderheiten

Für Maik Adomßent und Jasmin Godemann ist Nachhaltigkeitskommunikation aktive Einmischung statt passiver Kommunikation:

„Es geht nicht um Kommunikation für, sondern über Nachhaltigkeit. Zentrale Aufgabe ist weniger die bloße Informationsvermittlung, sondern die Einbeziehung und Partizipation der Betroffenen.“<sup>279</sup>

Was Betroffene sind, konkretisiert die Definition von Andreas Severin:

„Nachhaltigkeitskommunikation stellt die kommunikativen Anspruchsgruppen (Stakeholder) in den Mittelpunkt eines symmetrischen Kommunikationsansatzes. Die Inhalte der Kommunikation sollen sich an der Nachfrage der Adressaten orientieren und diese für die Partizipation an Entscheidungsprozessen qualifizieren.“<sup>280</sup>

In der Disziplin verschmelzen Elemente der Wissenschafts-, Risiko- und Umweltkommunikation.<sup>281</sup> Es lässt sich festhalten: Der Stakeholder-Ansatz bildet den theoretischen Handlungsrahmen von Nachhaltigkeitskommunikation. Ziel ist neben der Informationsvermittlung, der Wissensaufbau und die Förderung von Integration und Partizipation, im Idealfall bis hin zu einem integrierten Stakeholder-Dialog. Diese grundlegenden Aspekte sind unabhängig vom Kommunikator. Nachhaltigkeitskommunikation als gesamtgesellschaftliche Aufgabe der Politik, oder im speziellen von NGOs,

---

<sup>278</sup> Vgl. Severin (2007), S. 65

<sup>279</sup> Adomßent/Godemann (2007), S. 50

<sup>280</sup> Severin (2007), S. 65

<sup>281</sup> Vgl. Adomßent/Godemann (2007), 43 ff. siehe weiterführend ebd. zur Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation und verwandter Konzepte.

erfordert aber andere Herangehensweisen als bei Unternehmen.<sup>282</sup> Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit ist ausschließlich die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation. Die Inhalte und Geltungsbereiche dieses Feldes werden jetzt genauer bestimmt.

#### 4.1.1 Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation

Die Grundlage für das im Rahmen dieser Arbeit genutzte Verständnis von unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation<sup>283</sup> bilden die Ausführungen zur Unternehmenskommunikation in Kapitel 2.1. Es wurde beschrieben, dass nach Ansgar Zerfaß den Ausführungen dieser Arbeit das Modell einer integrierten Unternehmenskommunikation zu Grunde liegt. Die Kommunikationsarenen (Organisation, Markt, Netzwerk, Öffentlichkeit) müssen ineinandergreifen und nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Trotzdem schließt sich die Frage an, ob Nachhaltigkeitskommunikation nach diesem Verständnis eine eigene Kommunikationsarena ist oder sich zu einem Feld zuordnen lässt.

Anja Prexl, die sich in ihrem Werk mit einer Theorie der Nachhaltigkeitskommunikation beschäftigt hat, verortet diese als Teildisziplin der Öffentlichkeitsarbeit.<sup>284</sup> Florian Brugger hingegen versteht es als eigenes Kommunikationsfeld im unternehmerischen Kontext.<sup>285</sup> Nachhaltigkeitskommunikation wirkt dabei innerhalb der genannten Kommunikationsarenen, genutzt werden können aber eigenständige Instrumente wie bspw. der Nachhaltigkeitsbericht. Die Inhalte können sich sowohl an marktorientierte, gesellschaftliche oder interne Akteure richten oder an das Unternehmensnetzwerk. Die selbstentwickelte Abbildung 10<sup>286</sup> verortet Nachhaltigkeitskommunikation deshalb im Modell der integrierten Unternehmenskommunikation von Zerfaß, dass im Kapitel 2.1.3 vorgestellt wurde, als Verbindungsfeld. Wie bereits argumentiert, wird davon ausgegangen, dass sich diese theoretische Betrachtungsweise besonders für mittelständi-

---

<sup>282</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 134, Michelsen (2007), S. 35 beschreibt es als „weiches“ Instrument des strukturellen Instrumentariums um nachhaltigkeitsbezogenes Verhalten von Konsumenten und Organisationen zu bewirken.

<sup>283</sup> Der Begriff der CSR-Kommunikation wird in dieser Arbeit nicht verwendet. Diese Entscheidung folgt auf die Argumentation im Kapitel 3.2.3. Nachhaltigkeitskommunikation bietet einen breiteren Zugang, der gleichzeitig eine eindeutige Abgrenzung zu anderen Kommunikationsdisziplinen zulässt.

<sup>284</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 134

<sup>285</sup> Vgl. Brugger (2010), S. 86 ff.

<sup>286</sup> Eigene Darstellung als Weiterführung des Modells der integrierten Unternehmenskommunikation von Zerfaß in Kapitel 2.1

sche Unternehmen eignet, da dort meist keine hochgradige Arbeitsteilung der Kommunikationsabteilungen vorhanden ist.



Abbildung 10 Verortung unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation

Neumann begreift Nachhaltigkeitskommunikation als Unternehmenskommunikation mit spezifischem Kommunikationsgegenstand,

„die sich inhaltlich auf das nachhaltigkeitsrelevante Handeln des Unternehmens bzw. bestimmter Zielgruppen bezieht und mit der ein Beitrag zur strategischen Aufgabendefinition und Aufgabenerfüllung des Nachhaltigkeitsmanagements und/oder zur Erfüllung der Umsatz-, Absatz- oder Imageziele geleistet wird.“<sup>287</sup>

Demnach sind die Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation ausschließlich betriebswirtschaftlich motiviert. Für Florian Brugger würde es sich bei dieser Definition nicht zwangsläufig um Nachhaltigkeitskommunikation handeln. Er entwirft eine Abgrenzung von sechs Kommunikationsprofilen als Abstufungen einer Nachhaltigkeitskommunikation. Eingeteilt werden sie von schwacher bis starker Ausprägung innerhalb von fünf Dimensionen: (1) Gesellschaftlicher und (2) ökonomischer Fokus der Kommunikation, (3) Handeln für Nachhaltigkeit, (4) Kommunikationsaufwand und (5) dem Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsbeitrag und Geschäftstätigkeit.<sup>288</sup> Mithilfe dieser Abstufungen ist es möglich, ein Kommunikationsprofil für Unternehmen zu beschreiben, die sich auf verschiedene Weise im Bereich Nachhaltigkeit engagieren.

<sup>287</sup> Neumann (2013), S. 24

<sup>288</sup> Vgl. Brugger (2010), S. 96

- **Ignorante- und Pflichtkommunikation:** Ignorante Unternehmen investieren wenig bis gar nicht in nachhaltigkeitsrelevante Aktivitäten und kommunizieren dementsprechend nur schwach darüber. Handeln und kommunizieren Unternehmen innerhalb der gesetzlichen Vorschriften, so handelt es sich um Pflichtkommunikation.
- **Greenwashing-Kommunikation:** Außerdem gibt es Unternehmen, die nur ein schwach ausgeprägtes Handeln für Nachhaltigkeit aufweisen, aber zu Gunsten marktorientierter Ziele einen hohen Kommunikationsaufwand darum betreiben. In diesem Fall spricht Brugger von Greenwashing-Kommunikation.<sup>289</sup>
- **Inaktive sozial-ökologische Kommunikation:** Unternehmen handeln stark bei nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten mit Bezug zur eigenen Geschäftstätigkeit, kommunizieren darüber aber nur sehr wenig.
- **Kommunikation philanthropischer Aktivitäten:** Der Fokus der Unternehmen liegt stark auf Aktivitäten im sozialen und ökologischen Bereich, die nur in einem geringen Maß im Zusammenhang zur Geschäftstätigkeit stehen. Nach Brugger kommunizieren diese Unternehmen nur im geringen Maße darüber. Maßnahmen werden vor allem intuitiv und wenig strategisch-orientiert umgesetzt.
- **Nachhaltigkeitskommunikation:** Liegt nach Brugger als eine Definition im engeren Sinne vor, wenn alle Bereiche stark ausgeprägt sind und vor allem ein Zusammenhang zwischen nachhaltigem Handeln und Geschäftstätigkeit besteht. In der Regel betreiben diese Unternehmen einen zum Nachhaltigkeitsengagement passenden Kommunikationsaufwand, der sich an alle Kommunikationsarenen richten.<sup>290</sup>

Diese skizzierten Kommunikationsprofile verdeutlichen, dass die Kommunikationspolitik untrennbar mit den Aspekten einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung verbunden ist.

#### 4.1.2 Kommunikationsanforderungen

Nachdem Kommunikationsprofile als Abgrenzung eingeführt wurden, steht als nächstes Nachhaltigkeitskommunikation selbst im Fokus. Welche besonderen Anforderungen gibt es an die Kommunikationsaktivitäten? Neben der Integration in alle

---

<sup>289</sup> Der Begriff „Greenwashing“ wird bei den Risiken im Kapitel 4.1.3 definiert.

<sup>290</sup> Vgl. Brugger, S. 96 ff.



Kommunikationsarenen lassen sich folgende ideale Anforderungen aus verschiedenen Literaturquellen zusammenfassen:

- Zielgruppenorientierung<sup>291</sup>
- symmetrische, dialogorientierte Kommunikationsformen die Möglichkeiten zur Partizipation bieten<sup>292</sup>
- Inhalte mit transparenten Informationen zu allen drei Dimensionen des Nachhaltigkeitsleitbildes<sup>293</sup>
- langfristige Kommunikation, die situativ auf Änderungen von außen reagiert<sup>294</sup>
- Die Kommunikationsmaßnahme selbst muss sich an den Nachhaltigkeitsprinzipien orientieren

Diese Anforderungen tragen zur Glaubwürdigkeit der Kommunikation bei. Thomas von Wichert betont die Notwendigkeit zur Glaubwürdigkeit. Dafür muss das Leitbild in der Unternehmenskultur gelebt werden, die gesamte Unternehmenskommunikation muss konsistent sein und es dürfen intern sowie extern keine falschen Versprechen gemacht werden.<sup>295</sup>

## Transparenz

Sebastian Maucher hat sich mit dem Einfluss von Transparenz auf das Vertrauen in Unternehmen beschäftigt. Der Aufbau von Vertrauen ist ein zentrales Ziel von Kommunikationsbestrebungen. Unter Vertrauen im unternehmerischen Kontext versteht Maucher die Erwartung von Akteuren, sich darauf verlassen zu können, dass das Unternehmen sich entsprechend eines positiven Versprechens verhält. Der Vertrauensgeber tritt dabei in Vorleistung, denn er muss nicht erst überzeugt werden. Vertrauen senkt also die Transaktionskosten zwischen Unternehmen und Stakeholdern und verschafft beiden Parteien eine effizientere Zusammenarbeit.<sup>296</sup> Transparenz kann Vertrauen schaffen. Sie definiert sich als Vermittlung von Informationen, um Handlungen gegenüber anderen Akteuren nachvollziehbar zu machen. Das wiederum reduziert beim Vertrauensgeber Unsicherheiten. Außerdem geht es nicht darum, jegliche Information in aller Komplexität zu teilen. Die Informationen, die ein Unternehmen preisgibt,

---

<sup>291</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 462

<sup>292</sup> Vgl. ebd.

<sup>293</sup> Vgl. ebd.

<sup>294</sup> Vgl. Hirsan/Siegert (2009), S. 149

<sup>295</sup> Vgl. von Wichert (2013), S. 105 f.

<sup>296</sup> Vgl. Maucher (2011), S. 74 f.

müssen für die Stakeholder nützlich, relevant, aktuell und im richtigen Kontext aufbereitet sein, sodass sie dem Empfänger zur Entscheidungsfindung dienen können. Nur so wirke sich Transparenz positiv auf das Vertrauen aus und suggeriere keine falschen Zusammenhänge.<sup>297</sup>

Über Nachhaltigkeitsthemen zu kommunizieren, erfordert die Vermittlung von komplexen Informationen. Gibt ein Unternehmen z.B. Daten zur eigenen Lieferkette heraus, handelt es sich um sehr sensible geschäftliche Informationen. Nicht alles kann und darf im Sinne des Geschäftserfolgs veröffentlicht werden. Werden falsche, unvollständige, nicht nachvollziehbare oder für die Zielgruppe negative Informationen transparent gemacht, kann es stattdessen zu einem Vertrauensverlust führen. Das heißt: Entschließt sich ein Unternehmen Informationen aus dem Nachhaltigkeitskontext offen zu legen, dann müssen diese Informationen zwangsläufig auch das korrekte Bild wiedergeben, um glaubwürdig zu sein.<sup>298</sup> Damit wird bereits ein Zusammenhang zu den Risiken hergestellt, die im Kapitel 4.1.3 näher betrachtet wird.

## Partizipation

Partizipation gestaltet sich über eine stufenweise Steigerung der Beteiligung. Der Anspruch an das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ist seine Dialog- und Diskursfähigkeit. Ein Dialog strebt keinen Konsens an. Der Diskurs als Sonderform der dialogischen Kommunikation dient hingegen der Interessenklärung. Es lassen sich vier Phasen der Interessenklärung unterscheiden:

- 1) Die Information als Bereitstellung von Kommunikationsinhalten (Selbstbild, die Absichten, Ansprechpartner und Interessengründe)
- 2) Die Diskussion bzw. der Dialog als inhaltliche Auseinandersetzung mit den bereitgestellten Kommunikationsinhalten
- 3) Der Diskurs als Einigung über „Richtlinien zur Einschätzung von Sach- und Werturteilen“<sup>299</sup> in Bezug auf die Kommunikationsinhalte
- 4) Das Einverständnis als Einigung über die Sach- und Werturteile, sowie die Vertrauenswürdigkeit der Handlungsträger.<sup>300</sup>

---

<sup>297</sup> Vgl. Maucher (2011), S. 60 ff.

<sup>298</sup> Vgl. ebd., S. 188 ff.

<sup>299</sup> Zerfaß (2010), S. 58

Die Stakeholder zu informieren ist der erste Schritt. Bei Konsultationen tritt ein Unternehmen in den Dialog und interessiert sich für die Standpunkte seiner Anspruchsgruppen. Die letzten Stufen sind gekennzeichnet durch das vollständige Einbeziehen von Stakeholdern in den Entscheidungsprozess als gleichberechtigte Partner. Je höher der Grad der Partizipation, desto höher ist das Einflusspotenzial eines Stakeholders.<sup>301</sup> Partizipative Elemente können aber nicht pro forma angeboten werden, da sie ansonsten wirkungslos erscheinen und in diesem Fall zum Verlust von Vertrauen führen.

### 4.1.3 Chancen und Risiken

Die Zielsetzungen der Nachhaltigkeitskommunikation lassen sich kombinieren aus den Zielen der unternehmerischen Nachhaltigkeit und der Unternehmenskommunikation.<sup>302</sup> Daher wird an dieser Stelle zusätzlich auf das Kapitel 3.4, in dem sich mit Wirkungen unternehmerischer Nachhaltigkeit beschäftigt wurde, verwiesen. Zusammenfassend werden die Chancen den vier Kommunikationsarenen zugeordnet.

#### Marktkommunikation

Durch geeignete Themenauswahl können Kunden und potenzielle Kunden zu einem nachhaltigeren Konsum sensibilisiert werden, indem Leistungen gesehen und wertgeschätzt werden. Dadurch kann sich die Bereitschaft erhöhen es auch monetär zu honorieren und durch das Engagement entstehende höhere Preise zu akzeptieren. Außerdem können bereits sensibilisierte Zielgruppen angesprochen und die Leistungen vom Wettbewerb differenziert werden. Das betrifft sowohl die Kommunikation mit Endkonsumenten als auch mit Geschäftskunden.<sup>303</sup> Durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen können im Beschaffungsmarkt die Lieferanten sensibilisiert werden. Nur so lassen sich Standards über die gesamte Lieferkette durchsetzen, die sich positiv auf die eigene Wettbewerbsposition auswirken. Am Kapitalmarkt kann signalisiert werden, dass sich ein Unternehmen um Nachhaltigkeit kümmert und mehr als die geforderten Standards umsetzt. Die Aufnahme in Nachhaltigkeitsratings bildet dann eine Argumentationsgrundlage für die Investorenakquisition.<sup>304</sup>

---

<sup>300</sup> Vgl. Zerfaß (2010) S. 58 ff.

<sup>301</sup> Vgl. Menzel/Günther (2011), S. 97

<sup>302</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 153, sowie Bilharz (2007), S. 88

<sup>303</sup> Vgl. Brugger (2010), S. 95

<sup>304</sup> Vgl. ebd.

## Kommunikation mit dem gesellschaftlichen Umfeld

Ziel in der Kommunikation mit dem gesellschaftlichen Umfeld ist die Herstellung der gesellschaftlichen Legitimation durch den Aufbau von Reputation. Hirsan und Siegert verstehen Reputation als wichtigen immateriellen Erfolgsfaktor von Unternehmen:

„Die Organisationsreputation kommt jenen zugute, die öffentlich durch Kommunikation Aufmerksamkeit wecken, die gegenüber anderen gesellschaftlichen Akteuren [...] eine klare, glaubwürdige Identität aufweisen und sich zugleich an den gesellschaftlich festgelegten Werten und Wertschätzungskriterien orientieren.“<sup>305</sup>

Unternehmensreputation wird der Organisation durch Dritte an- oder aberkannt. Sie entsteht über einen längeren Zeitraum durch die Erfüllung von Erwartungen. Sie ist nach Hirsan und Siegert eine notwendige Größe, um sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden und Kunden zu binden, indem die Geschäftstätigkeit des Unternehmens positiv assoziiert wird. Der Aufbau bedarf der Vertrauensbildung, Akzeptanz und Glaubwürdigkeit in der Kommunikation. Reputation kann als eine Art Vorschuss wirken. Macht ein Stakeholder negative Erfahrungen mit dem Unternehmen, so kann die Reputation das ausgleichen. Sie integriert Unternehmen als Teil des gesellschaftlichen Systems.<sup>306</sup>

Ebenso wird durch gezielte Kommunikation dem Informationsbedürfnis gesellschaftlicher Nachhaltigkeitstreiber Rechnung getragen. Kommuniziert ein Unternehmen über seine Aktivitäten, sorgt es dafür, dass sich das Leitbild weiter durchsetzt und sensibilisiert sein eigenes Umfeld.<sup>307</sup>

## Organisationskommunikation und Netzwerkkommunikation

Für Anja Prexl besteht ein Ziel der Nachhaltigkeitskommunikation darin, als „Katalysator für Innovationen im Unternehmen zu wirken“. <sup>308</sup> Um bspw. einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, sind Zeit, viel Recherche und interne Zusammenarbeit gefragt. Mitarbeiter müssen sich intensiv mit dem Thema auseinandersetzen und entdecken dabei möglicherweise Optimierungspotenzial oder können mit neuen Ideen aufwarten. Das unterstreicht, wie tief verwurzelt das Thema in den gesamten Strukturen des Unternehmens sein muss. Diese Wirkung lässt sich auch auf Netzwerke übertragen. Au-

---

<sup>305</sup> Hirsan/Siegert (2009), S. 144

<sup>306</sup> Vgl. ebd.

<sup>307</sup> Vgl. Brugger (2010), S. 95

<sup>308</sup> Vgl. Prexl (2013), S. 153

ßerdem schafft die Kommunikation gemeinsame Werte und prägt eine Unternehmenskultur der Verantwortung.<sup>309</sup>

Insbesondere durch Online-Kanäle wie Blogs und soziale Medien entstehen Chancen für Nachhaltigkeitskommunikation in allen Kommunikationsarenen. Diese Kanäle ermöglichen Interaktivität, eine dialogorientierte, direkte Zielgruppenansprache und eine anschauliche, transparente Informationsaufbereitung. Voraussetzung ist allerdings, dass die Inhalte authentisch sind und den Anforderungen des Kommunikationskanals folgen.<sup>310</sup>

## Risiken

Konstatieren lässt sich im gesamten Diskurs eine weitgehende Begriffsunschärfe, die zwar viel Spielraum lässt, aber gleichzeitig wenig Handlungsrahmen definiert. Diese fehlenden Standards führen dazu, dass nachhaltigkeitsrelevante Aktivitäten gut als Marketinginstrument eingesetzt werden können. Ist das der Fall, d.h. handelt das Unternehmen tatsächlich weniger als es darüber kommuniziert, spricht man von Greenwashing. Aber selbst bei lauterer Absichten sehen sich Unternehmen mit dem Vorwurf konfrontiert, es (nur) als PR oder Marketing zu betreiben.<sup>311</sup>

Hans Otto-Schrader, Vorstandsvorsitzender der Otto Group, gibt im Interview mit dem Magazin „Der Spiegel“ zur Nachhaltigkeitskommunikation der Otto Group zu:

„Wir müssen vorsichtig sein [...] und halten uns mit Absicht zurück in der Kommunikation. [...] Unsere Analyse ist: Viele Kunden und gesellschaftliche Akteure belohnen dich nicht, wenn du dir mehr Mühe gibst als andere Wettbewerber, aber sie bestrafen dich, wenn du doch einen Fehler machst.“<sup>312</sup>

Was Otto-Schrader beschreibt, nennen viele Autoren den Bumerang-Effekt. Kerstin Plehwe schreibt zum Kampagnenmanagement der Zukunft: „[...] in einer gläsernen gewordenen Mediengesellschaften werden Lügen und Halbwahrheiten extrem schnell enttarnt und abgestraft.“<sup>313</sup> Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um falsche Informationen handeln. Engagiert sich ein Unternehmen und kommuniziert dieses Engagement zu Recht und glaubwürdig in der Öffentlichkeit, so fördert das die Erwartungen

---

<sup>309</sup> Vgl. ebd., S. 156

<sup>310</sup> Vgl. Riedel (2015) URL: <http://www.klenkhorsch.de/blog-detailseite/csr-kommunikation-20-chancen-und-risiken.html> [20.11.15]

<sup>311</sup> Vgl. Mast/Fiedler (2012), S. 568

<sup>312</sup> Brauck et al. (2015), aus „Der Spiegel“ vom 11.04.2015

<sup>313</sup> Plehwe (2007), S. 17

der Öffentlichkeit an das unternehmerische Handeln. Werden kleinste Widersprüche aufgedeckt, entsteht eine Diskrepanz, die vermeintlich größer ist, als bei Unternehmen von denen ohnehin weniger erwartet wird. Öffnet sich ein Unternehmen, macht es sich angreifbarer.

Gefördert wird diese Entwicklung durch das Verschmelzen von Medien und Verbrauchern: 2012 aß das Testimonial der ING.Diba Bank (Dirk Nowitzki) im Werbespot eine Wurst und löste damit bei Vegetariern und Veganer einen Aufschrei in den sozialen Netzwerken aus. Auf Facebook wurde mit der Bank eine Grundsatzdiskussion geführt, die sich bald in die klassischen Medien verlagerte.<sup>314</sup> Völlig unabhängig von der eigentlichen Geschäftstätigkeit der Bank, entwickelte sich eine vorher nicht einzukalkulierende kritische Medienpräsenz. Dieses Beispiel zeigt deutlich, wie wichtig eine ganzheitliche und überlegte Kommunikation ist, in der alle Parameter übereinstimmen; selbst wenn es sich um etwas so scheinbar Privates wie individuelle Ernährungsgewohnheiten handelt.

Durch ihre geringere Bekanntheit sind mittelständische Unternehmen davon meist weniger betroffen. Trotzdem verlangt Nachhaltigkeitskommunikation Angemessenheit und Konsistenz: Die Sprache muss verständlich und nicht beschönigend sein, alle Kommunikationsaktivitäten dürfen nicht im Widerspruch zum Nachhaltigkeitsengagement stehen. Kommuniziert ein Unternehmen die Einsparung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und lässt seine Mitarbeiter regelmäßig im Inland fliegen, so ist das Engagement weniger glaubwürdig.<sup>315</sup> In der Praxis würden vor allem Problemlösungen kommuniziert. Unbeantwortete Probleme finden keine Plattform, da sie als negativ assoziiert werden könnten. Das birgt wiederum die Gefahr, des Greenwashings beschuldigt zu werden.<sup>316</sup>

Thomas von Wichert vertritt die Position, dass nachhaltiges Engagement „nicht als Schild vorangetragen“<sup>317</sup> werden darf. Er spricht sich deshalb dafür aus, die Absichten der Kommunikation immer klar zu machen und Werbung mit Nachhaltigkeitsaspekten als diese zu kennzeichnen.<sup>318</sup> Aus Angst weniger über das nachhaltige Engagement zu kommunizieren, halten Claudia Mast und Katja Fielder auch nicht für sinnvoll.

---

<sup>314</sup> Vgl. Brinkmann (2012) URL: <http://www.sueddeutsche.de/digital/vegetarier-wettern-gegen-ing-diba-dieser-shitstorm-ist-wurst-1.1256820> [8.02.2016]

<sup>315</sup> Vgl. Kleinfeld/Henze (2009), S. 162

<sup>316</sup> Vgl. Mast/Fiedler (2012), S. 568

<sup>317</sup> Von Wichert (2013), S. 107

<sup>318</sup> Vgl. ebd.

Kommuniziert ein Unternehmen nicht über sein Engagement, geht es das Risiko ein, den Stakeholdern nicht gerecht zu werden.<sup>319</sup> Um das Unternehmen vor Beschädigungen durch öffentliche Auseinandersetzungen zu bewahren, ist ein Vertrauensvorschuss in Form von Reputation wichtig.<sup>320</sup>

## **4.2 Umsetzung von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen**

Cornelia Caprano und Rudolf Ergenzinger werteten 2011 verschiedene Studien aus, die der Nachhaltigkeitskommunikation in kleinen und mittleren Unternehmen keine Bedeutung zuwiesen. Wie im Kapitel 3.4.1 mit der zitierten Otto-Studie beschrieben, hat sich allerdings seitdem auf dem Markt viel verändert. Das lässt die Überlegung zu, dass das Thema Nachhaltigkeitskommunikation auch bei mittelständischen Familienunternehmen einen Bedeutungszuwachs zu verzeichnen hat. Nachfolgend werden mit Zielgruppe, Inhalten, Darstellung und Instrumenten einzelne Bausteine der Nachhaltigkeitskommunikation mit Fokus auf FMU betrachtet.

### **4.2.1 Zielgruppe**

Die Zielgruppe muss als Adressat für jede Kommunikationsmaßnahme bestimmt werden. Inhalt und Kanal müssen richtig zusammenspielen, um bei der Zielgruppe als beabsichtigte Botschaft anzukommen. Zielgruppen können nach ihren Lebensstilen und Präferenzen differenziert werden. Lebensstile lassen sich als Motivationsbasis verstehen, aus der heraus Individuen in ihrem Alltag handeln. Allerdings je differenzierter die Gruppe, desto kleiner wird sie. Dadurch erhöht sich aber der Aufwand, diese Gruppen vielfältig und angepasst anzusprechen. Die Folge ist eine sehr starke Fragmentierung, da das Thema Nachhaltigkeit an sich bereits mehrdimensional angelegt ist. Für kleinere und mittlere FMU ist es kaum zu leisten, Kommunikationszielgruppen so stark ausdifferenzieren, wie es in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur gefordert wird.<sup>321</sup>

---

<sup>319</sup> Mast/Fiedler (2012), S. 568

<sup>320</sup> Vgl. Mast/Fiedler (2012), S. 568

<sup>321</sup> Vgl. Lange (2007), S. 165, 171 f.

## 4.2.2 Exkurs: Die LOHAS

"LOHAS sind nicht die Wiederkehr der Müslis- und Körneresser im 21. Jahrhundert. Sie sind eine Bewusstseinselite, bei der Werte, Verantwortung und Nachhaltigkeit eine besondere Rolle spielen."<sup>322</sup> Eike Wenzel und Anja Kirig prognostizierten 2009 eine Lebensstil-Revolution durch die LOHAS – Lifestyles of Health and Sustainability. Die Autoren begreifen LOHAS über ihre Bedeutung als Zielgruppe hinaus, als Treiber postmodernen Denkens. Ihr Lebensstil deckt sich mit den Vorstellungen der Generation Y (ca. ab 1980 geboren). Diese sei geprägt von einem abgeklärten Misstrauen gegenüber einem zementierten Weltbild, gegenüber ideologischen Scheuklappen und daraus resultierenden Differenzierungen und feinen Unterschieden. Sie verstehen darunter keine nach Marktforschungskriterien eingrenzbare modische Zielgruppe, sondern eine gesellschaftliche Veränderungsbewegung, geprägt durch einen Wertewandel.<sup>323</sup>

Für Wenzel und Kirig ist es ein Irrglaube zu denken, dass eine bessere Welt geschaffen werden kann, wenn genügend ethisch korrekt hergestellte Leistungen gekauft werden. Der Lebensstil der LOHAS lässt sich nicht nur auf den Konsum reduzieren, sondern bezieht sich auf alle Lebensbereiche. An die Qualität des Konsums werden die gleichen Wertemaßstäbe angesetzt, wie bei der Arbeit, beim Medienkonsum, der Kultur und Bildung. Immer mehr Vertreter der Generation Y übernehmen Funktionen in der Gesellschaft und werden zu Gestaltern. Setzt man die Prognose von Wenzel und Kirig mit den Ergebnissen der Otto-Studie im Kapitel 3.4.1 in Beziehung, lässt sich schlussfolgern, dass dieser Lebensstil in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Für Unternehmen ist es wichtig diesen Lebensstil zu kennen, ob im Hinblick auf die Mitarbeitergewinnung oder den Absatzmarkt.

## 4.2.3 Kommunikationsinhalte

Inhalte die in der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden, resultieren direkt aus den nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten des Unternehmens. Die Tabelle 6 bietet eine beispielhafte Übersicht, angelehnt an die Einteilung in Ökologie, Ökonomie und Soziales. Die Grenzen zwischen den Dimensionen und den internen oder externen Adressaten sind fließend. Die Inhalte können in verschiedenen Kommunikationsarenen kommuniziert werden.

---

<sup>322</sup> Wenzel/Kirig (2009), S. 231

<sup>323</sup> Vgl. ebd. S. 229 ff.



Ökologische Leistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette können Inhalte von Kommunikationsmaßnahmen sein. Lösungen können thematisiert werden, die nachträglich den Lebenszyklus des Produktes ökologischer gestalten, ein Beispiel dafür ist das Recycling. Abhängig vom konkreten Fall, besteht insbesondere bei diesen Lösungsansätzen die Gefahr des Greenwashings, da nur ökologische Probleme repariert werden, die vorher selbst verursacht wurden. Im Gegensatz dazu, kann thematisiert werden, wie bereits bei der Leistungserstellung auf Aspekte der Nachhaltigkeit geachtet wird. Ebenso kann kunden- als auch gesellschaftsbezogene Übernahme von Verantwortung durch Nachhaltigkeitskommunikation vermittelt werden. Inhalte zu ökonomischen Leistungen sind im Wesentlichen Berichterstattungen und Bilanzierungen entsprechend dem Modell der Triple-Bottom-Line. Die Transparenz von unternehmerischen Prozessen und Entscheidungen kann wesentlicher Inhalt der internen und externen Kommunikation sein. Über alle Teilbereiche hinweg ist die Sensibilisierung für das Thema Nachhaltigkeitskommunikation in Form von Wissensangeboten ein wichtiger Inhalt.<sup>324</sup> Die Inhalte mit Nachhaltigkeitsbezug lassen sich auf das Unternehmen als Gesamtes oder auf Produkte bzw. einzelne Marken beziehen.

Das Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Produktion (CSCP) hat 2012 eine Studie herausgegeben, die sich mit Trends in der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen beschäftigt. Dafür wurden verschiedene sekundäre Daten ausgewertet.<sup>325</sup> Die Ergebnisse beziehen sich auf verbrauchergerechte Kommunikation. Bei der Bewertung ging es darum, einzuschätzen, welche Themen mit welcher Relevanz zukünftig und aktuell im Unternehmen kommuniziert werden.

- **Themen in Bezug auf Produkte:** Transparenz der Lieferkette, Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, regionale Herkunft der Produkte und Verbraucherschutz wurde Gewicht beigemessen. Weniger wichtig waren Themen wie Umweltschutz, ökologische Verantwortung und die soziale Verantwortung der Mitarbeiter.
- **Themen in Bezug auf das Unternehmen:** Ökologische Verantwortung, faire Handels- und Geschäftspraktiken sowie die soziale Verantwortung für die Mitarbeit spielten die größte Rolle. Die Relevanz der Themen ist insgesamt ausgewogener

---

<sup>324</sup> Vgl. Brugger (2010), S. 44 ff.

<sup>325</sup> Vgl. Pratt/Wagner/Beckers (2012) Das CSCP firmiert als GmbH mit Sitz in Wuppertal und beschreibt sich selbst als Forschungsinstitut mit dem Ziel kreislaufwirtschaftliche Produkte zu designen. Es veröffentlicht regelmäßig Studien und Berichte.

als bei den Produkten. Transparenz wurde 2012 als das Wachstumsthema identifiziert.<sup>326</sup>

Inhalte	Ökologische Leistungen	Soziale Leistungen	Ökonomische Leistungen
<b>Extern &amp; Intern</b>	<b>nachträgliche Lösungen von Herausforderungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• z.B. Recycling</li> </ul> <b>Aspekte in der Leistungserstellung:</b> z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl der Rohstoffe</li> <li>• Transparenz der Lieferkette</li> <li>• Produktionsprozesse</li> <li>• ökologischer Verkauf von Produkten</li> </ul> <b>Aspekte der Preisbildung</b> <b>Zertifizierungen</b> <b>Wissensvermittlung z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung zum ökologischen Konsum</li> </ul> <b>Handlungsanreize</b> (Prämien, Wettbewerbe etc.)	<b>Mitarbeiterverantwortung:</b> z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung von Menschenrechten und Sozial- und Arbeitsstandards in der gesamten Lieferkette</li> <li>• Betriebliche Gesundheits- und Altersvorsorge</li> <li>• Arbeitsschutz, Chancengleichheit, Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildung</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> </ul> <b>Kundenverantwortung:</b> z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktinformationen, Produktsicherheit, Fair Trade etc.</li> </ul> <b>Wissensvermittlung</b> <b>Gesellschaftsverantwortung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitäten als Corporate Citizenship (Stiftungen, Sponsoring)</li> <li>• Engagement der Mitarbeiter etc.</li> </ul> <b>Zertifizierungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Werte, Persönlichkeiten und Historie des Unternehmens</i></li> </ul>	<b>Marktverantwortlichkeit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Governance/ Unternehmensphilosophie</li> <li>• Zusammenarbeit und Kooperationen mit Stakeholdern</li> </ul> <b>Transparenz:</b> z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergütung</li> <li>• Unternehmensstruktur und Geschäftsfelder</li> <li>• unternehmerische Entscheidungen</li> <li>• <i>Nachfolgeregelung</i></li> </ul> <b>Förderung von Mitarbeiterbeteiligung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• z.B. internes Ideenmanagement</li> </ul> <b>Öko- und Sozialbilanz</b>

Tabelle 6 Beispiele für Inhalte von Nachhaltigkeitskommunikation<sup>327</sup>

Die Kommunikationsinhalte lassen sich auf alle Unternehmensformen übertragen. Im Kapitel 2.2.5 wurde die zentrale Rolle der Eigentümer für das Unternehmen herausgestellt. Im Hinblick auf FMU erscheint deshalb die Unternehmensnachfolge bzw. der Generationenwechsel ein potenzielles Thema zu sein. Ebenso können nachhaltigkeitsrelevantes Verständnis und Handeln der Unternehmenspersönlichkeiten oder in der Historie des Unternehmens thematisiert werden. Die persönlichen Werte und die historischen Leistungen des Unternehmers dienen als Maßstäbe und fördern die Bewusstseinsentwicklung von Mitarbeitern und Kunden (blau dargestellt in der Tabelle). Als Praxisbeispiel dafür wird auf die Fielmann AG in der Rolle als Familienunternehmen verwiesen. Das Praxisbeispiel ist im Anhang B näher dargestellt.

<sup>326</sup> Vgl. Pratt/Wagner/Beckers (2012), S. 20

<sup>327</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Brugger (2010), S. 42 ff.

#### 4.2.4 Darstellung und Visualisierung

Im Beispiel mit der Klimawandelmaschine, nutzt die Washington Post internetbasierte Methoden der Informationsvisualisierung um eine Infografik zu erstellen. Eine Infografik kann als eigene Darstellungsform zwischen Bild und Text verstanden werden. Visualisierung und geschriebene Information ergänzen und unterstützen sich gegenseitig, um den Inhalt zu vermitteln. Infografiken eignen sich für die Darstellung komplexer Gesamtzusammenhänge z.B. von einem Produktionskreislauf, denn sie strukturieren die Informationen. Verbindungen und Beziehungen werden schneller erfassbar und verständlich. Wichtige Kennzahlen fließen nicht als Daten ein, sondern werden durch Form und Farbgestaltung direkt mit ihrer Bedeutung transportiert. Deshalb eignen sich Infografiken für abstrakte Themen wie Nachhaltigkeit. Werden Infografiken online eingebunden, ermöglichen sie Interaktivität, indem zusätzliche Informationen angeklickt werden können oder ähnliches.<sup>328</sup>

Claudia Mast und Katja Fiedler sprechen sich bei dem Thema Nachhaltigkeit für eine emotional-argumentative Gestaltungsform der Kommunikation aus. Rationale Argumente sollen durch Emotionalität unterstützt werden. Dafür können Bilder und Videos genutzt werden, die eine Botschaft emotionaler transportieren können. Die komplexen Inhalte von Nachhaltigkeitsthemen können durch Emotionalität reduziert werden und sind schneller erfassbar. Allerdings darf dabei kein wichtiger Sachgehalt verloren gehen.<sup>329</sup> André Westphal hat sich damit auseinandergesetzt, wie Konzerne (u.a. Deutsche Bank, Daimler, L'Oréal) die Unternehmenskultur und das nachhaltige Engagement auf ihrer Website darstellen. Für eine authentische und glaubwürdige Kommunikation empfiehlt er eine menschliche und persönliche Darstellung über die Mitarbeitenden.<sup>330</sup> Eine zu emotionale Darstellung kann allerdings schnell dem Vorwurf des Greenwashings ausgesetzt werden. Mit einer sachlich-rationalen Darstellung sinkt dieses Risiko. Dennoch trägt Emotionalität zur Reduktion von Komplexität bei, ist einfacher verständlich und kann mehr Betroffenheit erzeugen.<sup>331</sup> Ein Ausgangspunkt für eine glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation sind maßgeblich die tatsächlichen Leistungen des Unternehmens. Die Verwendung absoluter Zahlen ist eine Möglichkeit, diese Leistungen authentisch zu kommunizieren.<sup>332</sup>

---

<sup>328</sup> Vgl. Stoll (2011) URL: <http://www.zeit.de/2011/20/Interview-Infografik> [20.12.2015]

<sup>329</sup> Vgl. Mast/Fiedler (2007), S. 575

<sup>330</sup> Vgl. Westphal (2011), S. 309

<sup>331</sup> Vgl. Mast/Fiedler (2007), S. 575

<sup>332</sup> Vgl. Brugger (2010), S. 44

## 4.2.5 Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen

In diesem Kapitel sollen Instrumente und Maßnahmen betrachtet werden, die sich speziell für Nachhaltigkeitskommunikation eignen oder wie der Nachhaltigkeitsbericht eigene Instrumente darstellen.

Spezielle Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation:	Instrumente und Maßnahmen, in denen Nachhaltigkeitsinhalte eingesetzt werden können:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>▪ Stakeholder-Dialoge</li> <li>▪ Siegel, Zertifizierungen und Auszeichnungen</li> <li>▪ Sponsoring von Umwelt- und gesellschaftlichen Projekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Online-Kommunikation</li> <li>▪ (Website, Weblog, Social Media)</li> <li>▪ Werbung</li> <li>▪ Presse- und Medienarbeit</li> <li>▪ Interne Kommunikation</li> </ul>

*Tabelle 7 Ausgewählte Beispiele für Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation<sup>333</sup>*

Die Tabelle 7 gibt einen Überblick über Instrumente und Maßnahmen, die in FMU eingesetzt werden können. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zusätzlich erhält der Anhang C nähere Informationen über die Funktionsweise, Chancen und Risiken der in der Tabelle aufgeführten Instrumente. Kommunikationsmaßnahmen können sich durch die Wahl eines Kanals, eines Inhalts und der Darstellungsform klassifizieren. Nachhaltigkeitskommunikation insgesamt kann ein Mix aus Instrumenten und Maßnahmen sein.

Das Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP) hat sich in der Studie von 2012 neben den in Kapitel 4.2.3 vorgestellten Inhalten auch mit Instrumenten für die verbrauchergerechte Nachhaltigkeitskommunikation beschäftigt. Es wurde erwartet, dass sich der Nutzungsgrad von Sozialen Medien um 15 Prozent steigern wird. Zusammen mit der Website und dem Nachhaltigkeitsbericht bilden sie die Leuchttürme der Instrumente. In Bezug auf die Produkte spielen Zertifizierungen und Siegel eine wesentliche Rolle. Point-of-Sale, Werbung, TV und Hörfunk, Auszeichnungen und Events werden für Nachhaltigkeitskommunikation weniger eingesetzt.<sup>334</sup> Die Studie greift allerdings nur auf sekundäre Daten zurück und vermittelt nur Ergebnisse zu sehr ausgewählte Themenschwerpunkten. Außerdem ist sie nicht vollständig nachvollziehbar, welche Unternehmen einbezogen wurden. Trotzdem bietet die Studie

<sup>333</sup> Eigene Darstellung. Eine weiterführende Auseinandersetzung und Erklärung ist dem Anhang C zu entnehmen.

<sup>334</sup> Vgl. Pratt/Wagner/Beckers (2012), S. 20

aufschlussreiche Einblicke in die Bewertung von Nachhaltigkeitskommunikation in der Unternehmenspraxis.

Die Ergebnisse der Studie deuten daraufhin, dass der Online-Kommunikation eine wesentliche Bedeutung in der Nachhaltigkeitskommunikation zukommt. Durch Kommentarfunktionen kann die Anforderung der Partizipation umgesetzt werden, denn Austausch und Vernetzung ist über verschiedenste Plattformen und zu verschiedensten Gruppen möglich. Informationsangebote, Bildungsangebote und dialogische Kommunikations- und Partizipationsangebote können als Text, Bild oder multimedial eingebunden werden.<sup>335</sup> Cornelia Caprano und Rudolf Ergenzinger haben sich damit beschäftigt, inwiefern das Weblog ein geeignetes Instrument für die Nachhaltigkeitskommunikation kleinerer und mittlerer Unternehmen ist. Sie kommen zu dem Schluss, dass insbesondere Weblogs für FMU relativ kostengünstige und ressourceneffiziente Maßnahmen sein können. Dafür haben sie folgende Anforderungen an die Instrumente zusammengetragen, die ein Blog weitestgehend erfüllen kann.

- Kommunikationseffizienz: hohe Reichweiten sind möglich, zielgruppengenau, aktuelle Informationen, geringe Kosten, wenig Personalaufwand, einfach zugänglich
- Kommunikationseffektivität: authentische und glaubwürdige Kommunikation, Wissenszusammenhänge müssen verständlich dargestellt werden können, Interaktivität muss im besten Fall möglich sein
- Die Instrumente müssen ein positives Verhältnis von Nachhaltigkeitsbeitrag zu Kommunikationsaufwand reflektieren und sich vor allem leicht in die Unternehmenspraxis integrieren lassen.<sup>336</sup>

### **4.3 Herausforderungen von Nachhaltigkeitskommunikation in FMU**

Die Herausforderungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitskommunikation ergeben sich aus dem Konzept selbst und den Charakteristika von FMU. Für die Betrachtung der Herausforderungen werden die Ergebnisse aus Kapitel 2,3 und 4 genutzt. Desweiteren ergeben sich aus den nachfolgenden Betrachtungen Ansatzpunkte für die empirische Untersuchung.

---

<sup>335</sup> Vgl. Barth (2007), S. 273

<sup>336</sup> Caprano/Ergenzinger (2011), S. 295 ff.

### **Herausforderungen aus den Charakteristika des Nachhaltigkeitskonzeptes**

- **Mehrdimensionalität:** Die Komplexität der Thematik kann das individuelle Wissen und die Ressourcen von FMU leicht überfordern.<sup>337</sup> Rein intuitive Kommunikation wäre nicht zielführend und ist auch fast nicht möglich. Es benötigt strategische Planung der Inhalte und Maßnahmen, Recherche, Informationsaufbereitung und Kontinuität.
- **Auswirkung nicht wahrnehmbar:** Die Menschen sind nicht direkt davon betroffen, Ursache und Wirkung liegen zeitlich weit auseinander, der eigene Beitrag ist nicht spürbar.

### **Herausforderungen aus den Charakteristika von mittelständischen Familienunternehmen**

- **Sustainable Awareness und Kompetenz der Kommunikationsverantwortlichen:** Die Haltung der Unternehmensführung zu diesem Thema kann einen entscheidenden Einfluss auf den Aktivitätsgrad ausüben.<sup>338</sup> Anja Prexl beschreibt, dass zu Beginn die Kommunikation eher informativ (teils persuasiv) ausgerichtet sei. Eine verstärkte Stakeholder- und Dialogorientierung würde sich erst nach einiger Zeit entwickeln. Um die Kommunikation eines Unternehmens analysieren zu können, ist es also notwendig zu wissen, wie lange Nachhaltigkeitskommunikation schon eingesetzt wird.<sup>339</sup>
- **Die Nachhaltigkeitspraxis ist häufig informell:** Im Hinblick auf die Kommunikation ist es notwendig, dass sich das Unternehmen zunächst intern darüber klar wird, was Nachhaltigkeit bedeutet und welche Bereiche betroffen sind. Die Aspekte und Strukturen des nachhaltigen Wirtschaftens müssen formal erfasst und aufbereitet werden. Der Kommunikationsverantwortliche ist dabei auf funktionierende interne Informationswege angewiesen. Es bedarf einer strategischen Planung.<sup>340</sup>
- **Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen:** Maßnahmen können sehr kosten- und zeitintensiv sein. Es lassen sich nur schwer Reichweiten erzielen ohne viele Streuverluste. Der Kommunikationserfolg lässt sich mitunter nicht sofort an Zahlen able-

---

<sup>337</sup> Vgl. Martinuzzi/Windsperger (2011), S. 202, Severin (2007), S. 73

<sup>338</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 461

<sup>339</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 461

<sup>340</sup> Vgl. Brugger (2010), S. 208, sowie Severin (2007), S. 74

sen oder tritt auch erst in ferner Zukunft ein (Vorschuss-Reputation). Dass kann dazu führen, dass die Priorität von Maßnahmen außerhalb des Marktumfeldes als gering eingestuft wird. Durch begrenzte Ressourcen kann es FMU schwer fallen mit vielen verschiedenen und widersprüchlichen Interessen von Stakeholdern dialogorientiert umzugehen.<sup>341</sup>

## 4.4 Zwischenfazit Kapitel 4

Zusammenfassend bezieht sich der Begriff der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation auf:

- Themen mit Nachhaltigkeitsbezug, eingesetzt für Kommunikationsmaßnahmen in allen Kommunikationsarenen
- die gezielte, nachfrageorientierte und bestenfalls interaktive Ansprache von identifizierten Anspruchsgruppen des Unternehmens und deren Befähigung durch transparente, komplexitätsreduzierte Inhalte die Aspekte der unternehmerischen Nachhaltigkeit zu verstehen, nachvollziehen oder sogar daran teilhaben zu können
- die Erreichung von unterschiedlichen Zielen im Bereich Wettbewerb oder Gesellschaft (Differenzierung, Reputation usw.)
- die Sensibilisierung zur nachhaltigen Entwicklung im eigenen Unternehmen und außerhalb davon (Mitarbeiter, Lieferanten etc.)

In der Tabelle 8 sind die wesentlichen Ergebnisse des Kapitels zusammengefasst.

---

<sup>341</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 461

Empirische Kategorie		Bisherige theoretische Aussagen
Themenfeld: Nachhaltigkeitskommunikation		
9	Zielgruppe	Kommunikationsaktivitäten müssen zielgruppengenaugesteuert werden. Die Zielgruppe ergibt sich aus den Stakeholdern des Unternehmens und dem Ziel der Kommunikation. Sie bestimmt Inhalt, Instrumente und Darstellung.
10	Kommunikationsinhalte	Themen mit Nachhaltigkeitsbezug lassen sich aufgliedern in Ökologie, Soziales und Ökonomie. Dabei können Schwerpunkte gelegt werden, die das Kommunikationsprofil des Unternehmens prägen.
11	Instrumente und Kanalwahl	Nachhaltigkeitskommunikation kann sich einer Vielzahl von Instrumenten und Kanälen bedienen. Der Nachhaltigkeitsbericht und spezielle Zertifizierungen bilden eigene Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation. Der Stakeholder-Dialog, Medien- und Pressearbeit usw. können ebenso eingesetzt werden. Online-Kommunikation über Website, Weblog, Social Media wurde als besonders geeignet für FMU herausgestellt.
12	Darstellung und Visualisierung	Es wurde dargelegt, dass Themen mit Nachhaltigkeitsbezug aufgrund ihrer Komplexität schwieriger zu vermitteln sind. Unternehmen können sich verschiedener Visualisierungsmöglichkeiten bedienen. Insbesondere die Infografik wurde als geeignet betrachtet. Entscheidend ist, inwieweit die Darstellung die inhaltliche Aussage unterstützt. Die Darstellung ist abhängig vom gewählten Instrument.
13	Kommunikationsanforderungen	Als wichtige Kommunikationsanforderungen wurden Zielgruppenorientierung, Partizipation und Transparenz bestimmt, und die Nachhaltigkeit der Kommunikationsmaßnahmen selbst. Diese Anforderungen wirken sich direkt auf die Glaubwürdigkeit der Kommunikationsaktivitäten aus.
14	Kommunikationsprofil	Aus theoretisch wurden sechs Kommunikationsprofile betrachtet: ignorante Kommunikation, Pflicht-Kommunikation, Greenwashing-Kommunikation, inaktive sozial-ökologische Kommunikation, philanthropische Kommunikation und (nach Brugger echte) Nachhaltigkeitskommunikation. Diese Kommunikationsprofile können anhand der Themenstruktur (ökonomisch/gesellschaftlich), dem Handeln für Nachhaltigkeit, dem Kommunikationsaufwand und dem Zusammenhang zur Geschäftstätigkeit bestimmt werden. Mithilfe dieser Kriterien kann die Nachhaltigkeitskommunikation von mittelständischen Familienunternehmen eingeordnet werden. Diese Bewertung kann nur abschließend erfolgen, da alle anderen Informationen vorhanden sein müssen.
15	Herausforderungen	Bei der Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen mit Nachhaltigkeitsinhalt gibt es für FMU diverse Hürden die sich aus dem Konzept selbst, Herausforderungen bei der Unternehmenskommunikation und die spezifischen Charakteristika ergeben.

Tabelle 8 Zwischenfazit Kapitel 4<sup>342</sup><sup>342</sup> Eigene Darstellung



## 5 Nutzung von Nachhaltigkeitskommunikation bei mittelständischen Familienunternehmen

Bisher wurde der Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven in der Theorie erarbeitet. Die empirische Untersuchung ermöglicht einen Einblick in die Unternehmenspraxis. Es steht die Frage im Mittelpunkt, wie mittelständische Familienunternehmen das Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit für die Unternehmenskommunikation nutzen und welche Faktoren diese Nachhaltigkeitskommunikation beeinflussen. Die Abbildung ist ein Ausschnitt aus dem Schaubild in der Einleitung und verdeutlicht die weitere Vorgehensweise der Arbeit.

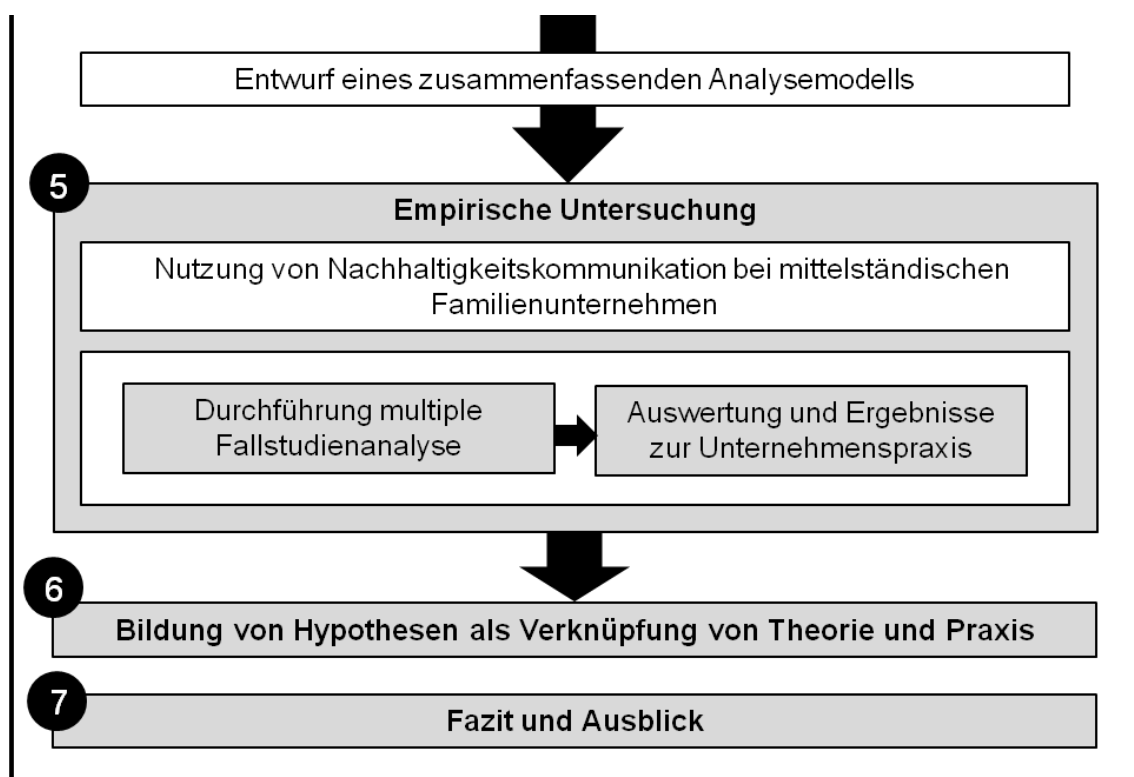


Abbildung 11 Schaubild über die weitere Vorgehensweise<sup>343</sup>

Diese zu Grunde liegende Fragestellung ist nicht darauf ausgelegt, vergleichbare und repräsentative Daten zu gewinnen, die anschließend quantitativ ausgewertet werden können. Es geht um die Erfassung möglichst heterogener Daten, um den Untersuchungsgegenstand in seiner ganzen Breite zu betrachten und Strukturen beschreiben

<sup>343</sup> Eigene Darstellung

und analysieren zu können.<sup>344</sup> Eine Vergleichbarkeit der Daten im Sinne einer quantitativen Vorgehensweise kann auf diese Weise nicht erreicht werden.<sup>345</sup> Das Kapitel gliedert sich im ersten Teil in die Beschreibung der Forschungsmethode und der Vorbereitung und Durchführung. Im zweiten Teil werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt.

Bevor detailliert auf die Forschungsmethode eingegangen wird, werden zunächst die wesentlichen Erkenntnisse aus den theoretischen Betrachtungen zusammengeführt und strukturiert.

## 5.1 Entwurf eines Analysemodells

Die Kernaussagen aus Kapitel 2,3 und 4 sind verdichtet und in der Tabelle 9 zusammengeführt als Modell zur Analyse von Nachhaltigkeitskommunikation bei einem mittelständischen Familienunternehmen. Das Analysemodell dient als Schablone, um die Nachhaltigkeitskommunikation der Fallunternehmen beschreiben und analysieren zu können. Die Kategorien bilden das Grundgerüst für die Konzeption des Erhebungsinstrumentes, sowie für die Auswertung und Analyse. Auf Basis dieses Modells wurden die Forschungsfragen abgeleitet.

Insgesamt gibt es 15 Kategorien, die sich auf drei Themenfelder aufteilen und miteinander in Beziehung stehen. Die ersten beiden Themenfelder dienen der Erfassung unternehmensrelevanter Informationen, die im Zusammenhang mit der Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen betrachtet werden müssen. Das dritte Themenfeld widmet sich ausschließlich Kommunikationsaspekten. Für jede Kategorie wurde ein Erkenntnisinteresse formuliert. Es beschreibt die Funktion, die die einzelnen Aspekte im Argumentationsrahmen der Untersuchung einnehmen und dient der Beantwortung der Forschungsfragen. Zwei Formen des Erkenntnisinteresses herrschen vor: Beschreibung und Identifikation unbestimmter Aspekte und Zusammenhänge.

---

<sup>344</sup> Vgl. Witt (2015) URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/969/2114> [30.05.2015] sowie Brosius (2012), S. 4 ff.

<sup>345</sup> Vgl. Häder (2010), S.

Empirische Kategorie	Forschungsfragen	Erkenntnisinteresse durch die Kategorie
<b>Themenfeld: Geschäftsstruktur und Unternehmenskommunikation</b>		
1	Größe und Geschäftsstruktur des Unternehmens	Es soll erfasst werden, was die Geschäftsstruktur des Unternehmens kennzeichnet und welche potenziellen Einflussfaktoren sich daraus ergeben.
2	Unternehmensführung und Kommunikationsverantwortung	Es soll beschrieben werden können, wer das Unternehmen führt und wer für das Thema Nachhaltigkeitskommunikation verantwortlich ist. Eventuell zeigt sich dadurch ein Unterschied in der Ausgestaltung der Kommunikation.
3	Aktivitäten der Unternehmenskommunikation	Beschreibung der Aktivitäten Unternehmenskommunikation, um den Stellenwert von Nachhaltigkeitskommunikation einschätzen zu können.
4	Umsetzung: intuitiv oder strategisch-geplant	Identifizierung ob die Vorgehensweise intuitiv oder strategisch-geplant ist.
<b>Themenfeld: Unternehmerische Nachhaltigkeit</b>		
5	Aktivitäten unternehmerischer Nachhaltigkeit	Erfassung der nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten, um Schwerpunkte und Ansatzpunkte für Kommunikationsinhalte zu identifizieren. Wichtig, um ein Kommunikationsprofil ableiten zu können.
6	Bezug zwischen Nachhaltigkeitshandeln und Geschäftstätigkeit	
7	Sustainable Awareness (Motive und Treiber)	Es soll analysiert werden, was das Unternehmen zur Übernahme nachhaltiger Verantwortung motiviert und welche Bedeutung dem Thema durch die Unternehmensführung beigemessen wird. Erfassung zusätzlicher unternehmensexterner Faktoren, die das Engagement antreiben wie z.B. Lieferanten-Beziehungen.
<b>Themenfeld: Nachhaltigkeitskommunikation</b>		
8	Zielgruppe (Stakeholder)	Beschreibung der Zielgruppe, Ziele und Nutzenerwartungen, dadurch kann auf Erwartungen zum Nutzen geschlossen werden, den das Unternehmen dem Thema beimisst.
9	Ziele und Nutzenerwartung	
10	Kommunikationsinhalte	Detaillierte Beschreibung der Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens, um Schwerpunkte identifizieren zu können. Analyse an wen sich Maßnahmen richten und wie die Anforderungen umgesetzt werden. Identifizierung, ob Inhalte mehr unternehmens- oder produktbezogen sind.
11	Instrumente und Kanalwahl	
12	Darstellung und Visualisierung	
13	Kommunikationsanforderungen	

14	Kommunikationsprofil	4. Wie lässt sich die Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens charakterisieren?	Einordnung der Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens, um sie zum nachhaltigkeitsrelevanten Handeln in Beziehung setzen zu können.
15	Herausforderungen	5. Welche Herausforderungen sieht die Unternehmenspraxis?	Identifizierung von Risiken und Herausforderungen die die Unternehmenspraxis prägen. Beschreibung, wie damit umgegangen wird.

Tabelle 9 Entwurf eines Analysemodells

## 5.2 Untersuchungskonzeption

Das typische Merkmal von qualitativen Forschungsmethoden ist die Offenheit. Dabei dürfen theoretische Strukturen erst erarbeitet werden, wenn diese sich durch die Untersuchung herausgebildet haben.<sup>346</sup> Das bedeutet, dass keine Hypothesen über Zusammenhänge vorab für die empirische Untersuchung formuliert werden können. Trotzdem muss ein theoretisches Vorverständnis erarbeitet werden.<sup>347</sup> Witt spricht von einer zirkulären Strategie bzw. einem dialogischem Vorgehen in der qualitativen Forschung: Zu Beginn der Forschung liegt nur ein ungefähres Vorverständnis über den Forschungsgegenstand vor, es sollen keine Hypothesen überprüft, sondern durch die Befragung ermittelt werden. Es kann sich nur vorläufig für ein bestimmtes Erhebungsverfahren oder die Kriterien der Auswahl entschieden werden.

„[...] welche Erhebungsmethoden geeignet sind und welche zu befragenden Personen zur Erhellung des Untersuchungsgegenstandes am besten beitragen können, all dies zeigt sich Schritt für Schritt erst im Verlaufe der Untersuchung, kann also nicht im Vorhinein geplant und festgelegt werden.“<sup>348</sup>

<sup>346</sup> Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr (2008), S. 45 ff.

<sup>347</sup> Vgl. Witt (2015) URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/969/2114>

[30.05.2015] Witt spricht in diesem Zusammenhang von einer breitbandigen Erfassung des Gegenstands.

<sup>348</sup> Witt (2015) URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/969/2114>

[30.05.2015]

## Prozessschritte der empirischen Untersuchung

(dargestellt nach Krämer 2013)

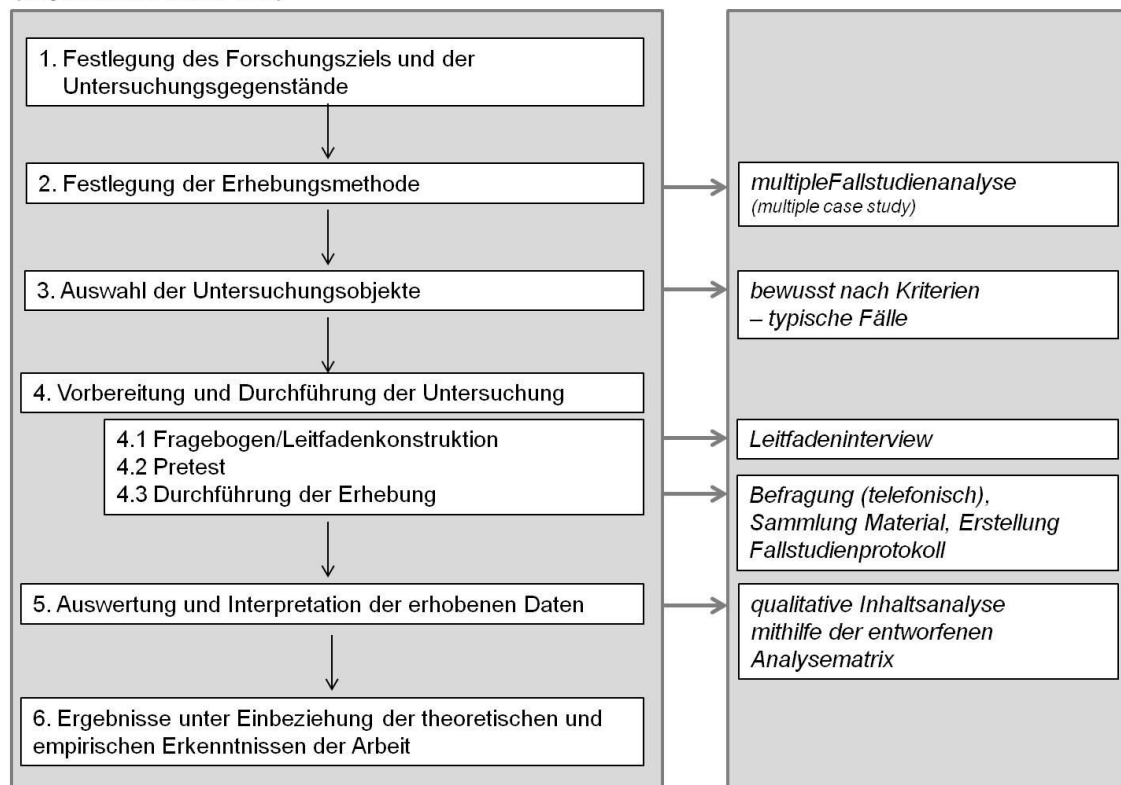


Abbildung 12 Vorgehen der empirischen Untersuchung

Die Abbildung 12<sup>349</sup> zeigt die qualitative Vorgehensweise in einem Schaubild. Um den Forschungsprozess zu dokumentieren, muss zunächst das Forschungsziel definiert sowie die Erhebungsmethode und das Erhebungsinstrument erläutert werden. Anschließend folgt eine Beschreibung der Vorbereitung, der Durchführung und des Auswertungsverfahrens.

### 5.2.1 Zielsetzung und strategischer Forschungsansatz

Vor dem Hintergrund der qualitativen Forschungsmethode ist das Hauptziel, Erkenntnisse in Form von Hypothesen zur Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellung zu gewinnen. Dafür wird in einem ersten Schritt die Nachhaltigkeitskommunikation von Fallunternehmen beschrieben, zweitens werden Zusammenhänge hergestellt, die es ermöglichen Beeinflussungsfaktoren für diese Fallunternehmen zu identifizieren und

<sup>349</sup> Eigene Darstellung angelehnt an Krämer (2013), S. 142

drittens werden Rückschlüsse auf die Nutzung von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen abgeleitet.

In der qualitativen Forschung werden keine großen, zufällig ausgewählten Fallzahlen analysiert, sondern wenige, bewusst gewählte Fälle, um tiefergreifende Erkenntnisse zu gewinnen. Als strategischer Forschungsansatz<sup>350</sup> bietet sich deshalb eine multiple Fallstudienuntersuchung verschiedener Unternehmen an, die typischerweise auf verschiedene Datenquellen zurückgreift. Es wird analysiert, wie Nachhaltigkeitskommunikation im jeweiligen Unternehmen eingesetzt wird. Fallstudienuntersuchungen können als strategischer Forschungsansatz verstanden werden, der sich verschiedener Forschungsmethoden und Auswertungsmethoden bedient. Es handelt sich dabei nicht um eine Einzelfallstudie, sondern die Analyse und der Vergleich verschiedener Unternehmen, gewährleistet den Erkenntnisgewinn.<sup>351</sup>

„Ziel ist es hierbei nicht, Aussagen allein über einzelne, komplexe Untersuchungsobjekte in ihrer Gesamtheit zu treffen, sondern sie in Relation zu ihrer jeweiligen Umwelt zu setzen und verallgemeinerbare Aussagen abzuleiten (Repräsentationsschluss).“<sup>352</sup>

Borchardt und Göthlich betonen, dass eine multiple Fallstudie im Vergleich zu einer Einzelfallstudie aussagekräftiger sei. Die gewonnen Ergebnisse können als Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Unternehmen kritischer analysiert werden. Als Anzahl an Fallunternehmen werden vier bis zehn Fällen empfehlen, da ansonsten eine Auswertung zu komplex werde. Mit einer Fallstudie sind keine festgelegten Erhebungsinstrumente verbunden, sie richten sich situativ nach dem Untersuchungsgegenstand. Das Forschungsfeld muss durch die ausgewählten Interviewpartner repräsentiert werden.<sup>353</sup>

Für die vorliegende Untersuchung wird eine Fallzahl von sieben Unternehmen als geeignet betrachtet. Dafür werden bei jedem Unternehmen folgende Ziele verfolgt:

- Beschreibung bzgl. Einsatz und Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen in der Unternehmenskommunikation im Zusammenhang zu den Aktivitäten der unternehmerischen Nachhaltigkeit
- Einordnung in ein Kommunikationsprofil

---

<sup>350</sup> Vgl. Krämer (2014), S. 144

<sup>351</sup> Häder (2010), S. 347 ff.

<sup>352</sup> Krämer (2014), S. 145

<sup>353</sup> Borchardt/ Göthlich (2006), S. 43 ff, 56 f.

- Herausarbeiten von spezifischen Faktoren des mittelständischen Familienunternehmens und deren Einfluss auf die Nachhaltigkeitskommunikation bei diesem Unternehmen.

Das führende Erhebungsinstrument dieser Arbeit ist eine Befragung in Form eines Experteninterviews. In diesem Fall wird ein Unternehmensvertreter als Experte verstanden, da sie Wissen über ihr Unternehmen und zum Untersuchungsgegenstand bündeln.<sup>354</sup> Zusätzlich zur Datenerhebung über das Interview erfolgt eine Sammlung von Dokumenten. Diese Dokumente sollen die Aussagen aus dem Interview unterstützen und zusätzliche Ansatzpunkte für die Auswertung bieten. Genutzt wird frei zugängliches sprachliches und bildliches Material der Unternehmenskommunikation, u.a. Presseartikel, Unternehmensbroschüren, Bildschirmfotos von digital bereitgestellten Inhalten. Durch Strukturierung, Verdichtung des Datenmaterials und Umschreibung mit anderen Begriffen (Paraphrasierung) entsteht ein Fallstudienreport. Das vorhandene Material aus dem Fallstudienreport wird durch eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet. Dabei ist es wichtig, dass die Struktur und Sortierung eine direkte Vergleichbarkeit der Fallunternehmen ermöglicht.<sup>355</sup>

## 5.2.2 Auswahl der Untersuchungsobjekte

Es erfolgt eine begründete Auswahl typischer Fälle. Dabei geht es nicht um die allgemeine Expertise des Interviewpartners, sondern um sein Wissen über das Unternehmen. Die Auswahl der Untersuchungsobjekte erfolgt bewusst auf der Grundlage von sachlogischen Erwägungen, ob ein Merkmalsträger „brauchbar“<sup>356</sup> für die Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellung ist.

Brosius gibt zu bedenken, dass ein bewusstes Auswahlverfahren gegenüber einer Wahrscheinlichkeitsauswahl problematisch hinsichtlich der Repräsentativität der Ergebnisse sei.<sup>357</sup> Für qualitative Methoden mit wenigen Einzelfällen ist aber die Vorgehensweise der Auswahl typischer Fälle zweckdienlich.<sup>358</sup> Pfohl betont, dass Kriterien für die bewusste Auswahl von Fällen sorgfältig und zweckmäßig festzulegen sind, da dies maßgeblichen Einfluss auf die Durchführbarkeit und die sachliche Richtigkeit der

---

<sup>354</sup> Vgl. Borchardt/Göthlich (2006), S. 52

<sup>355</sup> Borchardt/ Göthlich (2006), S. 43 ff, 56 f.

<sup>356</sup> Brosius et al. (2012), S. 69

<sup>357</sup> Brosius et al. (2012), S. 69

<sup>358</sup> Vgl. Brosius (2012), S. 70 f., sowie Borchardt/ Göthlich (2006), S. 37 in Bezug auf den Forschungsansatz einer vergleichenden Fallstudie.

empirischen Untersuchung hat.<sup>359</sup> Bei der Festlegung der Auswahlkriterien für typische Fälle von mittelständischen Unternehmen müssen nach Pfohl Einschränkungen beachtet werden, die sich aus Möglichkeit und Aufwand ergeben:

- Erhebungsmöglichkeit: Zielt darauf ab, ob ein Unternehmen bereit ist, Aussagen zu Fragen und Merkmalen tätigen zu können oder zu wollen. Die Untersuchung ist auf die freiwillige Mitarbeit der ausgewählten Betriebe angewiesen. Bei der Auswahl der Unternehmen muss demnach auf Kriterien zurückgegriffen werden, die bereits für die Auswahl öffentlich einsehbar sind, bspw. nicht Bestandteil des Betriebsgeheimnisses.<sup>360</sup>
- Erhebungsaufwand: Beschreibt, ob die relevanten Merkmale zur Auswahl in der gewünschten Form bereits vorhanden sind oder erst erhoben werden müssen.<sup>361</sup>

Für einen vereinfachten Erhebungsaufwand, werden in der empirischen Untersuchungspraxis quantitative Aspekte wie die Beschäftigtenzahl und die jährlichen Umsatzerlöse genutzt, um mittelständische Unternehmen von anderen Unternehmen abzugrenzen.<sup>362</sup> Die folgende Tabelle 10 gibt einen Überblick, welche Kriterien zur Auswahl herangezogen werden.

Ziel	Auswahl größenähnlicher, aber in der Geschäftstätigkeit heterogener typischer Fälle.
<b>Zwingende Auswahlbedingungen</b>	
Rechtsform <sup>363</sup>	Es darf keine AG sein. Auch wenn die Geschäftsführung und die Mehrheitsaktien in der Hand einer Unternehmerfamilie liegen.
Mitarbeiteranzahl und Umsatz	Zwischen 10 und 500 Mitarbeitern und einem Umsatz bis 50 Millionen. <sup>364</sup>
Geschäftsführender Gesellschafter	Bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen halten 50 Prozent der Anteile eines Unternehmens. Es gibt zumindest einen geschäftsführenden Gesellschafter.
Unternehmerische Nachhaltigkeit	Vorhandenes Engagement im Bereich Nachhaltigkeit in mindestens einem der in Kapitel 3 benannten Handlungsfelder (Umwelt, Gesellschaft, Markt, Mitarbeiter).

<sup>359</sup> Vgl. Pfohl (2013), S. 15

<sup>360</sup> Vgl. Pfohl (2013), S. 14 f.

<sup>361</sup> Vgl. Pfohl (2013), S. 14 f.

<sup>362</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 19 f.

<sup>363</sup> Insbesondere die Rechtsform der GmbH bietet aufgrund der Bilanzierungspflicht die Möglichkeit größtenbegrenzte Kriterien gut recherchieren zu können.

<sup>364</sup> Kleinunternehmen sollen nicht Bestandteil der Untersuchung sein, da sie sich strukturell wieder von mittleren Unternehmen unterscheiden können.



vorhandene Website	Die Website als Kommunikationskanal bietet eine Erhebungsmöglichkeit für die Vorrecherche, um überhaupt Aussagen zu den Bedingungen treffen zu können.
<b>Ideale Auswahlbedingung</b>	
Nachhaltigkeitskommunikation	Unternehmen nutzt bereits Nachhaltigkeitskommunikation im Sinne der in Kapitel 4 benannten Kriterien. Nicht in allen Fällen lassen sich Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation vorab recherchieren sondern sind ein Ergebnis der Befragung, daher ist es eine ideale und keine zwingende Auswahlbedingung.
Geschäftstätigkeit	Stellt eine ideale Auswahlbedingung, da sie abhängig von allen gewählten Fallunternehmen betrachtet werden muss. Es sollen Unternehmen gewählt werden, die sich in der Ausrichtung ihrer Geschäftstätigkeit voneinander unterscheiden: lokal, national, international. Unterschiedliche Vertriebskanäle und Kunden haben (E-Commerce, Stationärhandel, Geschäftskunden oder Endkundenbeziehungen).

Tabelle 10 Kriterien für die Auswahl der Fallunternehmen<sup>365</sup>

Es wird als sinnvoll erachtet, nach der Methode der Übereinstimmung vorzugehen. Das heißt, es werden nur Unternehmen betrachtet die Aktivitäten im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens aufweisen und in irgendeiner Form darüber kommunizieren. Ein Vergleich mit Unternehmen, die in diesem Bereich nicht aktiv sind, wird für die Beantwortung der Fragestellung als nicht zielführend erachtet.<sup>366</sup> Das Forschungsfeld soll durch die ausgewählten Interviewpartner repräsentiert werden, deshalb werden Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen betrachtet. Im Zusammenhang mit Familienunternehmen wird oft die lokale Verwurzelung am Standort betont. Um der Heterogenität Rechnung zu tragen wurden Unternehmen mit unterschiedlicher Geschäftsausrichtung und Vertriebskanälen ausgewählt. Um dennoch eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, sollen die Fallunternehmen eine ähnliche Größe und Ressourcenausstattung aufweisen; als Kriterium hierfür dient die Anzahl der Mitarbeiter.

## Auswahlverfahren

Insbesondere das Merkmal der Familienführung lässt sich vorab schwer recherchieren. Zur Vereinfachung wurde die Markus-Datenbank der Firma Creditreform als erste Da-

<sup>365</sup> Eigene Darstellung

<sup>366</sup> Vgl. Kelle (2007), S. 165 f.

tenquelle genutzt.<sup>367</sup> Die Auswahl und Vorgehensweise mithilfe der Markus-Datenbank lehnt sich an durchgeführte empirische Studien zu Familienunternehmen an (u.a. Posch/Speckbacher (2011) zur Führung in Familienunternehmen)<sup>368</sup>. Die Datenbank ermöglicht die umfangreiche Filterung von Unternehmen nach Umsatz, Mitarbeiterzahl, Branche, Website und Bundesland. Zur Unterscheidung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen kann abgefragt werden, zu welchem Anteil das jeweilige Unternehmen im Besitz der Gründerfamilie ist und ob Mitglieder der Familie die Geschäftsführung stellen. Unternehmen, die mindestens zu 50 Prozent im Besitz von einem geschäftsführenden Gesellschafter sind, können als familiengeführte Unternehmen klassifiziert werden. Passende Unternehmen wurden über die Datenbank, Initiativen und Internetrecherche zusammengetragen. Erster Ansatzpunkt für das nachhaltige Engagement bildete die Website. Recherchierte Unternehmen wurden in einer Liste gesammelt und um Informationen wie Branche, Geschäftstätigkeit und Größe ergänzt. Aus dieser Liste konnten letztendlich die Fallunternehmen identifiziert werden. Insgesamt wurden acht Unternehmen im Zeitraum vom 04. – 15.03.2016 angeschrieben, um sieben Unternehmen und Interviewpartner für die Fallstudie zu gewinnen. Der Erstkontakt erfolgte telefonisch, anschließend wurde eine Interviewanfrage per E-Mail versendet. Eine Kontaktaufnahme erfolgte über das Online-Portal XING.

## **5.3 Vorbereitung, Durchführung und Auswertung**

Die Betrachtung und Analyse verschiedener mittelständischer Familienunternehmen als typische Fälle dient als strategischer Forschungsansatz der Arbeit.<sup>369</sup> Für eine Fallstudie sind wenig und offen strukturierte Interviews zweckdienlich. Sie unterstützen die explorative Herangehensweise an den Forschungsgegenstand.

### **5.3.1 Das Leitfadeninterview**

Das Leitfadeninterview zählt zu den halbstandardisierten Interviews. In der Vorbereitung wird ein Leitfaden entwickelt, der Themengebiete, deren Reihenfolge und wesentliche Fragen beinhaltet. Der Interviewer kann im Gespräch mit spontanen Fragen zu

---

<sup>367</sup> Die Markus-Datenbank ist eine Marketingdatenbank von den Auskunfteien Creditreform und Bureau von Dijk, die im Rahmen dieser Arbeit als Gratistest genutzt wird. Weitere Informationen unter: <https://markusneo.bvdep.com> [28.03.2015]

<sup>368</sup> Siehe Studiendesign von Posch/ Speckbacher (2012) oder Berlemann/ Jahn (2014).

<sup>369</sup> Borchardt/Göthlich (2006), S. 56

Informationen nachhaken und gegebenenfalls ein relevantes Themengebiet weiter vertiefen. So werden im jeweiligen Interview Aussagen zu allen Themengebieten generiert, aber unterschiedlich in Umfang und Tiefe.<sup>370</sup> Diese Form des Interviews muss persönlich durchgeführt werden. Die Durchführung eines Leitfadeninterviews setzt ausreichend Wissen über den Untersuchungsgegenstand beim Interviewer voraus. Außerdem muss sich der Interviewer zurück nehmen, den Interviewpartner nicht unterbrechen und auf wertende Kommentare verzichten.<sup>371</sup>

### **Die Konstruktion des Interviewleitfadens**

Die Entwicklung des Interviewleitfadens beruht auf folgenden Fragestellungen (Programmfragen):<sup>372</sup>

- Welche unternehmensinternen Faktoren wirken sich auf die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen aus?
- Wie engagiert sich das Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit und aus welchem Grund?
- Welche Themen und Kommunikationsmaßnahmen werden eingesetzt und aus welchem Grund?
- Wie lässt sich die Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens charakterisieren?
- Welche Herausforderungen sieht die Unternehmenspraxis?

Ausgehend von der zu Beginn des Kapitels entworfenen Analysematrix wurde der Fragebogen in drei Dimensionen eingeteilt. Die aufgestellten Kategorien bilden die Indikatoren, die durch eine oder mehrere Interviewfragen (Testfragen) konkretisiert werden.

In Teil 1 werden allgemeine Unternehmensinformationen erfasst, z.B. welche Kommunikationsbereiche eine Rolle spielen und wer für die Kommunikation verantwortlich ist. Der Interviewpartner wird um eine Einschätzung gebeten, ob das Unternehmen in der Kommunikation eher intuitiv oder strategisch-orientiert vorgeht. Im zweiten Teil werden die nachhaltigen Aktivitäten des Unternehmens in Grundzügen erfasst. Außerdem wird

---

<sup>370</sup> Vgl. Brosius (2012), S. 102

<sup>371</sup> Vgl. Borchardt/ Göthlich (2006), S. 53

<sup>372</sup> Vgl. Brosius (2012), S. 91 f. Unter Programmfragen versteht Brosius die Fragen über die das Interview Aufschluss geben soll. Den Programmfragen werden im Interview auf Indikatoren basierende Testfragen zugeordnet, die dem Interviewpartner gestellt werden.

über Nachhaltigkeitstreiber gesprochen. Nennt der Interviewpartner Eigenmotivation, wird tiefer nachgefragt. Im dritten Teil geht es um die Nachhaltigkeitskommunikation: Zielgruppe, Themen, Instrumente, Anforderungen, Ziele und Herausforderungen. Dieser Teil ist sehr offen und individuell gestaltet. Der Interviewleitfaden ist dem Anhang D zu entnehmen.

### **5.3.2 Pretest, Vorrecherche und Interviewsituation**

Der Pretest gehört zur Voruntersuchung und dient dazu die Verständlichkeit und Übersichtlichkeit der Fragen zu überprüfen, sowie potenzielle Schwierigkeiten bei der Beantwortung zu ermitteln. Ebenso wird der Leitfaden auf seine theoretische Aussagekraft überprüft.<sup>373</sup> Der Fragebogen wurde mit zwei Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen getestet.

Es stellte sich heraus, dass der Leitfaden in dieser Form für eine Befragung nicht geeignet war, da das Gespräch nicht zu den gewünschten Ergebnissen führte. Ein Großteil der Zeit beanspruchte die Erläuterung der Fragen zu Aspekten der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Der überarbeitete Leitfaden wurde mit einem zweiten Unternehmensvertreter getestet. Das Gespräch verlief strukturierter und ergebnisorientierter. Folgende Anpassungen wurden nach dem ersten Test umgesetzt:

- Verständlichere Sprache, die möglichst auf Fachausdrücke verzichtet und eine konkrete Beantwortung ermöglicht.
- Integration einer Checkliste für die unternehmerische Nachhaltigkeit: Aufbereitet aus den theoretischen Ergebnissen aus dem Kapitel 3.
- Stärkerer Fokus auf die Einschätzung und Meinung des Interviewpartners

#### **Vorrecherche**

Da es sich um eine multiple Fallstudie handelt, wurden die Interviews sehr individuell behandelt und durch eine Vorrecherche separat vorbereitet. Dazu wurden im Internet verfügbare Informationen zum nachhaltigen Engagement unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeitskommunikation betrachtet. Die Informationen aus dieser Vorrecherche wurden vorab in den individuellen Interviewleitfaden im Teil 3 integriert und bildeten die

---

<sup>373</sup> Vgl. Häder (2010), S. 387 f.

Basis für eine detaillierte, ergebnisorientierte Befragung ohne die relative Vergleichbarkeit einzuschränken. Das Material der Vorrecherche ist ebenso wie der Leitfaden dem jeweiligen Fallstudienreport zugeordnet. Die Fallstudienreporte können digital dem Anhang E auf der beiliegenden CD entnommen werden.

### **Interviewsituation**

Für alle Interviews gab es einen festen Termin, für den ungefähr eine halbe Stunde veranschlagt wurde. Nach der Terminbestätigung wurde den Gesprächspartnern der Interview-Leitfaden vorab per E-Mail zugeschickt. Diese Maßnahme diente zur Vorbereitung für die befragte Person und beschleunigte den Intervieweinstieg, indem ggfs. offene Fragen bereits zu Beginn geklärt werden konnten. Außerdem ermöglichte es der befragten Person eine bessere Orientierung während des Gesprächs.

Das Interview 1 fand mit der befragten Person im Büro des Fallunternehmens 1 statt (face-to-face-Interview). Alle weiteren Interviews waren Telefoninterviews. Das persönliche Gespräch bietet Vorteile, da die reine Gesprächsqualität sich besser für die anschließende Transkription eignet. Außerdem baut der direkte und persönliche Kontakt zum Interviewer Vertrauen bei der befragten Person auf, was die Qualität der Antworten steigert. Brosius verweist darauf, eine detaillierte und komplexe Themen und Fragen für das Telefon nicht geeignet sind. Es besteht die Gefahr die befragten Personen zu überfordern. Deshalb wurde beim Interview auf möglichst klare und präzise Fragestellungen geachtet.<sup>374</sup> Nach der Begrüßung wurde der Ablauf des Interviews erläutert und offene Fragen geklärt, anschließend die Tonaufnahme gestartet.

Der Erhebungszeitraum war von Ende März bis Mitte April 2016. Während der individuellen Vorbereitung der Interviews zeigte sich ein deutlicher Professionalisierungsunterschied bei der Nachhaltigkeitskommunikation seitens der Unternehmen. Das führte dazu, dass sich Gesprächsinhalte und der Vertiefungsgrad der Interviews deutlich voneinander unterscheiden. Die Gespräche gestalteten sich insgesamt sehr offen. Diese Aspekte müssen bei der Auswertung und Analyse berücksichtigt werden. Dabei handelt es sich um Herausforderungen, die mit einer qualitativen Vorgehensweise verbunden sind.

---

<sup>374</sup> Vgl. Brosius (2012), S. 103 ff.

### 5.3.3 Aufbereitungsverfahren und qualitative Inhaltsanalyse

Das Interview wurde aufgezeichnet und mithilfe der Audiodatei verschriftlicht. Bevor die Tonaufnahme gestartet wurde, wurden die Befragten über die Verwendung der Tonaufnahmen informiert und haben mündlich ihre Einwilligung gegeben. Ein Unternehmensvertreter äußerte dabei den Wunsch der Anonymisierung. Deswegen wurden alle Fallunternehmen und personenbezogenen Daten der Interviewpartner innerhalb der Arbeit anonymisiert.<sup>375</sup>

#### Transkription

Zur Aufzeichnung eines durchgeführten Interviews muss ein Transkript erstellt werden. Durch Verschriftlichung soll das gesprochene Wort und ggfs. der Ausdruck für eine Auswertung festgehalten werden. Das Transkript bildet die Grundlage für die weitere wissenschaftliche Analyse. Das Interview wird möglichst nah am gesprochenen Wort erfasst; Gesprächsinhalte werden nicht ausgelassen. In dieser Arbeit wurde den Transkriptionsregeln nach Kuckartz gefolgt, indem das gesprochene Wort geglättet und in Schriftsprache überführt wird. Es wurde zunächst wörtlich transkribiert, längere Pausen gekennzeichnet, Zustimmung des Interviewers weggelassen.<sup>376</sup> Die inhaltliche Ebene liegt im Fokus. Klang und Betonung sind weitgehend nebensächlich. Trotzdem wurden Lautäußerungen wie Lachen mit transkribiert, um im ersten Schritt eine möglichst detaillierte Verschriftlichung zu erhalten.<sup>377</sup>

#### Zusammenfassendes Protokoll

Im nächsten Schritt wurde das transkribierte Gesprächsmaterial zusammengefasst, mit dem Ziel die Inhalte auf das Wesentliche zu reduzieren, entsprechend den festgelegten Programmfragen. Dafür wurden Methoden der Kürzung angewandt: mithilfe der Paraphrasierung wurden nicht inhaltstragende Textbestandteile gestrichen und in grammatische Kurzform transformiert. Durch Generalisierung wurden Beispiele verallgemeinert und ähnliche Aussagen durch Reduktion zusammengefasst.<sup>378</sup>

---

<sup>375</sup> Die Audiomitschnitte werden auf Anfrage durch die Autorin bereitgestellt.

<sup>376</sup> Vgl. Fuß/Karbach (2014), S. 28 Zur Vertiefung siehe die Transkriptionsregeln nach Kuckartz.

<sup>377</sup> Vgl. ebd.

<sup>378</sup> Siehe Regeln zum Zusammenfassen des Materials bei Mayring (2010), S. 70

## Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse ist geeignet für das nachvollziehbare Auswerten umfangreichen sprachlichen Materials. Nach Mayring lässt sie sich definieren als kategoriengeleitete Textanalyse, die systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet abläuft.<sup>379</sup> Der Text wird auf Fragestellungen hin vor einem theoretischen Hintergrund analysiert und interpretiert. Es handelt sich um eine „schlussfolgernde Methode“ mit der Aufdeckung von relevanten Einzelfaktoren und dem Identifizieren von möglichen Zusammenhängen.<sup>380</sup> Dabei ist es wichtig die Offenheit zu wahren und Vermutungen zurückzustellen, um keine falschen Zusammenhänge zu interpretieren.<sup>381</sup>

Die Inhaltsanalyse wird dem Untersuchungsgegenstand flexibel angepasst. Mayring betont „dass die qualitative Inhaltsanalyse keine feststehende Technik ist, sondern von vielen Festlegungen und Entscheidungen des grundsätzlichen Vorgehens und einzelner Analyseschritte durchwachsen ist.“<sup>382</sup> Die Abbildung 13<sup>383</sup> beschreibt den Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse im Rahmen dieser Arbeit.

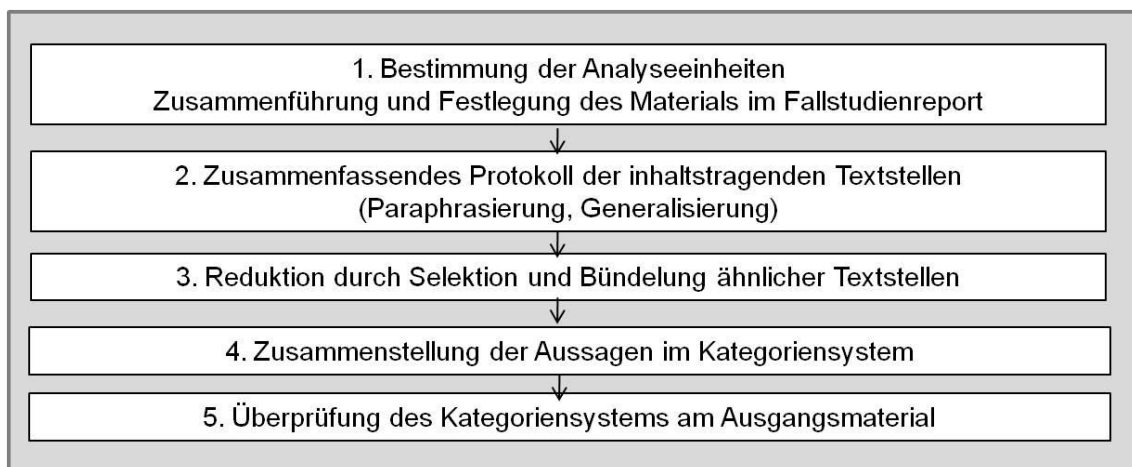


Abbildung 13 Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse

<sup>379</sup> Vgl. Mayring (2006), S. 13

<sup>380</sup> Ebd.

<sup>381</sup> Vgl. ebd., S. 22

<sup>382</sup> Ebd., S. 50

<sup>383</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Mayring (2006), S. 68

Der Fallstudienreport definiert die Analyseeinheiten für die Auswertung. Mithilfe der durchgeführten Aufbereitungsverfahren wurden wichtige Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse bereits durchgeführt. Das Protokoll jeder Fallstudie besteht aus dem Transkript und dem zusätzlich strukturierten Material. Dieses vorhandene Material wurde für jede Fallstudie bearbeitet und in einem zusammenfassenden Protokoll ausgewertet. Dieses kann dem digitalen Anhang E auf der beiliegenden CD entnommen werden.

Die zentralen Ziele der Analyse sind in einem Kategoriensystem verankert, um Aspekte aus dem Text filtern und strukturieren zu können. Die zu Beginn des Kapitels eingeführte und aus der Theorie erarbeitete Analysematrix bildet die Grundlage für die Kategorien (deduktives Vorgehen). Die Analyse ermöglicht es über die Kategorien hinweg Sinnstrukturen erkennen zu können. Wenn neue Textstellen nicht zu bereits bestehenden Kategorien zugeordnet werden konnten, wurden neue aus dem Material erarbeitet (induktives Vorgehen). Die Kategorien wurden bei der Bearbeitung des Materials hinterfragt und ggfs. passgenauer umformuliert.<sup>384</sup> Da die 15 Oberkategorien mit der Analysematrix zu Beginn dieses Kapitels identisch sind, wurde darauf verzichtet, das Kategoriensystem an dieser Stelle anzufügen. Es kann digital dem Anhang E auf der beiliegenden CD entnommen werden.

### **5.3.4 Zur Einhaltung der Gütekriterien**

Die Reliabilität beschreibt inwieweit eine Methode und ein Verfahren zuverlässig sind, d.h. unter gleichen Bedingungen beliebig oft wieder durchgeführt zu den gleichen Ergebnissen führen (Reproduktionsgesetzlichkeit).<sup>385</sup> Bei Fallstudienarbeiten muss sichergestellt sein, dass ein zukünftiger Forscher mit der gleichen Vorgehensweise bei dem gleichem Fall zu den gleichen Aussagen kommt. Zuverlässigkeit ist die Voraussetzung für die Validität, also die inhaltliche Gültigkeit der Ergebnisse. Bei der verwendeten Forschungsmethode können keine Ergebnisse verallgemeinert werden. Aber es ist darauf zu achten, dass als Erkenntnisse keine falschen Zusammenhänge herausgestellt und interpretiert werden. Die Objektivität meint, dass eine intersubjektive Überprüfbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden muss. Das heißt die verwendete

---

<sup>384</sup> Mayring (2010), S. 49 ff.

<sup>385</sup> Vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr (2008), S. 41



ten Verfahren und Instrumente müssen unabhängig von der Person angewendet werden können.<sup>386</sup> Folgende Punkte tragen zur Einhaltung der Gütekriterien bei:

- **Verfahrensdokumentation und Regelgeleitetheit:** Die einzelnen Schritte der empirischen Untersuchung werden umfassend beschrieben, die formalen Prinzipien eingehalten und das verwendete Material wird auf der beiliegenden CD als digitaler Anhang offen gelegt. Die Befragung bei einem Leitfaden-Interview und die anschließende Auswertung sind subjektiv abhängig vom Durchführenden und geprägt durch sein Wissen zum Forschungsgegenstand.<sup>387</sup> Die Bereitstellung des Leitfadens, der Interviewtranskripte, der Konstruktion von Kategorien und ihrer Anwendung mithilfe der Inhaltsanalyse ermöglicht eine weitgehende intersubjektive Überprüfbarkeit und erfolgt nach Verfahrensvorschriften.<sup>388</sup>
- **Theoriegeleitetheit:** Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Beziehung gesetzt zu den theoretisch erarbeiteten Aussagen und Kategorien. Übereinstimmungen und Widersprüchlichkeiten werden herausgearbeitet, die Argumentationskette wird verdeutlicht.<sup>389</sup>
- **Kommunikative Validierung:** Diese wird zusätzlich von Borchardt und Göthlich als ein Gütekriterium bei Fallstudien angeführt. Der Grundgedanke ist, dass es eine Rückkopplung zwischen Forschern und Beforschten gibt. Die analysierten Ergebnisse der einzelnen Fälle werden mit den Fallunternehmen nochmals besprochen, um die Aussagen zu validieren. Erst danach werden die Fälle einzeln interpretiert und anschließend ggfs. fallvergleichend analysiert und auf Zusammenhänge überprüft.<sup>390</sup> Allerdings sichert die zusätzliche Auswertung von allgemein zugänglichen Informationen der Unternehmen (u.a. der Website) die Validität der Ergebnisse im Hinblick auf die Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens und die Kommunikation. Zudem wurde sich intensiv und individuell auf die Interviews mit den Unternehmensvertretern vorbereitet. Diese Vorgehensweise wurde mit den Unternehmensvertretern einvernehmlich geregelt.

---

<sup>386</sup> Przyborski/ Wohlrab-Sahr (2008), S. 41

<sup>387</sup> Vgl. Mayring (2010), S. 118

<sup>388</sup> Vgl. ebd. S. 123

<sup>389</sup> Vgl. Borchardt/Göthlich (2006), S. 44 f.

<sup>390</sup> Vgl. ebd. S. 44

## 5.4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Es wurden sieben Unternehmen als multiple Fallstudie untersucht. Insgesamt unterscheiden sich die Fallunternehmen und die durchgeführten Interviews voneinander. Je nach Kommunikationsaktivität konnten unterschiedliche Aspekte beleuchtet werden. Die nachfolgende Ergebnisdarstellung folgt der eingangs in Kapitel 5 erstellten Analysematrix. Diese bildete auch die Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse. Die Auswertung der Inhaltsanalyse kann tabellarisch für jedes Fallunternehmen dem digitalen Anhang E auf der beiliegenden CD entnommen werden.

Durch die Unterschiedlichkeit der Fallstudien ist es nicht an jeder Stelle zielführend die Unternehmen miteinander zu vergleichen. Vielmehr geht es um die Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes unter unterschiedlichen Voraussetzungen. Diese Kontextgebundenheit ist für die dargestellten Aussagen von wesentlicher Bedeutung.

### 5.4.1 Themenfeld 1: Geschäftsstruktur und Unternehmenskommunikation

Die ersten vier Kategorien analysieren die Geschäftsstruktur des Unternehmens, die Kommunikationsverantwortung und die Unternehmenskommunikation. Ziel ist es, Faktoren aus Geschäftsstruktur und Unternehmensführung zu identifizieren, die sich auf die Nachhaltigkeitskommunikation auswirken (Programmfrage 1).

#### Kategorie 1: Charakterisierung der Fallunternehmen

Um die Nachhaltigkeitskommunikation eines Unternehmens bewerten zu können, muss sein Kontext bekannt sein. Neben der Größe des Unternehmens umfasst das auch die Geschäftsstruktur: Welche Leistungen bietet das Unternehmen wem, wo und wie an? Im ersten Schritt werden die Fallunternehmen in ihrem Kontext charakterisiert.<sup>391</sup> Die Tabelle 11 stellt die wichtigen Merkmale der untersuchten Unternehmen zusammen.

---

<sup>391</sup> Die Beschreibung der Unternehmen orientiert sich an den im Kapitel 2.2.4 herausgestellten Charakteristika mittelständischer Familienunternehmen.

Fall-studie	Branche	Vertrieb	MA-Anzahl	Unternehmens-führung	Kunden-struktur	Position Interview-partner
<b>Fall_1 (F1)</b>	Herstellung von Teilen und Zubehör speziell für den Schiffsbau	international	30	2 geschäftsführende Gesellschafter	geschäftlich	Projekt-leiter
<b>Fall_2 (F2)</b>	Groß- und Einzelhandel Mode	vorwiegend national E-Commerce Shops	34	inhabergeführt	privat	Geschäfts-führer
<b>Fall_3 (F3)</b>	Herstellung und Vertrieb von Metallprodukten	regional	40 - 45	2 geschäftsführende Gesellschafter	geschäftlich, privat, öffentlich	Mitarbeiter Personal
<b>Fall_4 (F4)</b>	Herstellung und Vertrieb von Möbeln	regional	17	geschäftsführender Gesellschafter	privat	Geschäfts-führer
<b>Fall_5 (F5)</b>	Herstellung von Gebäude- u. Automatisierungstechnik	regional	14	geschäftsführender Gesellschafter	geschäftlich, privat, öffentlich	Geschäfts-führer
<b>Fall_6 (F6)</b>	Herstellung von Metallprodukten	international	90	geschäftsführender Gesellschafter	geschäftlich	Geschäfts-führer
<b>Fall_7 (F7)</b>	Herstellung und Vertrieb von Accessoires, Kleinmöbeln, Displays	national E-Commerce Shops	178	inhabergeführt	privat, geschäftlich	Geschäfts-führer

Tabelle 11 Charakterisierung Fallstudienunternehmen

F1 ist Hersteller von Zubehörteilen für den Schiffsbau und zeichnet sich als Nischenproduzent durch eine internationale Konkurrenzfähigkeit aus. Das Unternehmen produziert vorrangig für internationale Geschäftskunden und als Zulieferer. Am Standort in Deutschland sind 30 Mitarbeiter in Verwaltung und Produktion tätig. Ein Generationenwechsel ist bereits erfolgt.

Als Textilhändler vertreibt F2 unter einem eigenen Modelabel Produkte im mittleren Preissegment über den Groß- und Einzelhandel.<sup>392</sup> Die Bekleidung wird designt und zur Produktion bei europäischen Textilherstellern in Auftrag gegeben. Das Unternehmen selbst hat sechs Shops an verschiedenen Standorten und einen Onlinehandel, vorwiegend national. Zusätzlich werden die Waren noch über den Großhandel vertrieben. Insgesamt sind 34 Mitarbeiter im Design, der Verwaltung und den Shops tätig.

Das Fallstudienunternehmen 3 (F3) stellt nach Aufträgen verschiedenste Metallwaren her und vertreibt ein eigenes Sortiment an Stadtmöbeln. Sie sind vor allem regional

<sup>392</sup> Zur Spezifizierung des Mittelpreissegments: Eine Oberbekleidung (Pullover oder Bluse) ist durchschnittlich für 60 – 80 Euro erhältlich.

tätig und beschäftigen am Standort 40 – 45 Mitarbeiter in Verwaltung und Produktion. Es wird für Privatkunden, Geschäftskunden und öffentliche Institutionen produziert. Sie generieren Wettbewerbsvorteile durch die Fokussierung auf individuelle Auftragsproduktionen.<sup>393</sup>

Mit der Herstellung und dem Vertrieb von Massivholzmöbeln lässt sich F4 als Handwerksbetrieb charakterisieren. Der Kundenstamm ist vorwiegend privat und regional. 17 Mitarbeiter sind in der Verwaltung und bei der Herstellung der Produkte als Auftragsproduktionen involviert.

Das Fallunternehmen 5 lässt sich mit 14 Mitarbeitern einer ähnlichen Größe zuordnen. Gebäude- und Automatisierungstechnik wird regional angeboten und von der Planung bis zur Installation bei verschiedenen Kunden betreut. Neben Geschäftskunden gehören öffentliche Institutionen wie Schulen oder Kindergärten zum Kundenstamm.

Metallwaren werden auch durch das Fallstudienunternehmen 6 (F6) angeboten, im Gegensatz zu F3 vor allem im internationalen Umfeld. Das Unternehmen beschäftigt 90 Mitarbeiter und 25 Mitarbeiter in einer integrierten Behindertenwerkstatt über einen Sozialträger. Produziert wird ausschließlich für Geschäftskunden und vor allem als Zulieferer für Systemlieferanten.

Die Herstellung und der Vertrieb von optischen Spielzeugen, Ablagesysteme für das Büro, Wohnaccessoires und Kleinmöbeln aus Holzfaserplatten gehören zum Geschäftsgegenstand des Fallunternehmens 7 (F7). Neben einem wechselnden Standardsortiment werden Sonderfertigungen als Auftragsproduktionen insbesondere für geschäftliche Kunden umgesetzt (Displays, Messebau). Alle Produkte zeichnen sich durch ein urheberrechtlich geschütztes und umweltfreundliches Produktdesign aus. Durchschnittlich 178 Mitarbeiter sind im Unternehmen tätig, darin inbegriffen sind die Mitarbeiter, die am lokalen Unternehmensstandort die Produkte herstellen. Private Kunden können das Sortiment über einen Online-Shop, sechs eigene Läden und über Wiederverkäufer erwerben.

Entsprechend den festgelegten Auswahlkriterien sind alle Unternehmen dem Mittelstand zuzuordnen. Allerdings wird die Ansicht vertreten, dass die Größe des Umsatzes an sich kein Merkmal ist, um den Kontext des Unternehmens bewerten zu können.<sup>394</sup>

---

<sup>393</sup> Siehe zusammenfassendes Protokoll F3, Material F3-T3

<sup>394</sup> Siehe Kapitel 2.2.1, Abgrenzungskriterien mittelständischer Familienunternehmen.

Der Umsatz ist abhängig von Branche und Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Ohne die Analyse weiterer Daten (wie dem Gewinn), lässt sich über die Zahl des Umsatzes alleine keine Aussage zur Größe und Ressourcenausstattung machen. Daher wurde in der Ergebnisdarstellung auf die Nennung des Umsatzes verzichtet, sondern nur die Mitarbeiterzahl dient als Anhaltspunkt. Die Abbildung 14 ordnet die untersuchten Fallunternehmen aufsteigend nach der Anzahl der Mitarbeiter.

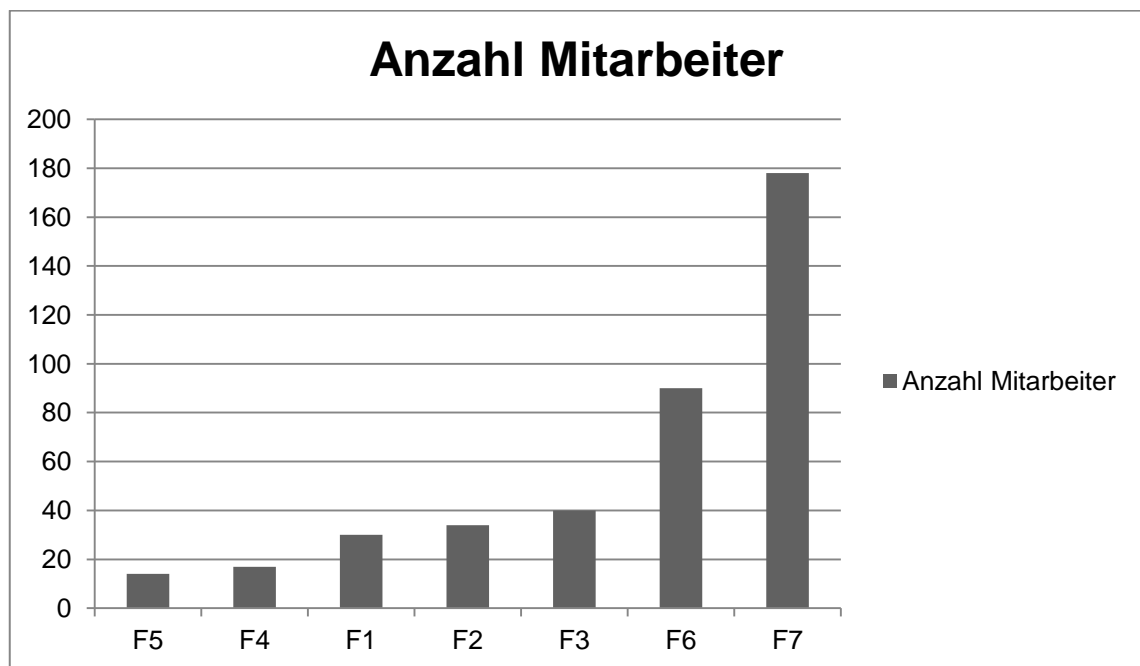


Abbildung 14 Anzahl Mitarbeiter Fallunternehmen im Vergleich

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die betrachteten mittelständischen Unternehmen sich im Wettbewerb als spezialisierte Nischenproduzenten (F1) oder durch flexible und individuelle Auftragsproduktionen (F2, F3, F4, F5) positionieren. In den Unternehmen F2 und insbesondere bei F7 liegen Wettbewerbsvorteile bei standardisierten Produkten im besonderen Produktdesign. Das entspricht denen im Kapitel 2.2.4 erarbeiteten Charakteristika in Bezug auf die Wettbewerbsposition von mittelständischen Unternehmen.

Bei keinem Betrieb handelt es sich um ein Traditionsunternehmen, dass bereits in mehreren Generationen geführt wird. Bis auf das Fallunternehmen 1 werden alle Betriebe noch in erster Hand geleitet. Es wird darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Fallstudie kein reines Dienstleistungsunternehmen betrachtet wurde, da dazu keine Erhebungsmöglichkeit bestand.

## **Kategorie 2: Unternehmensführung und Kommunikationsverantwortung**

In dieser Kategorie wurde betrachtet, wer für die Unternehmenskommunikation und damit für die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen verantwortlich ist. Alle Unternehmen sind entweder inhabergeführt (der Eigentümer ist zu 100 Prozent im Besitz des Unternehmens) oder haben ein oder zwei geschäftsführende Gesellschafter. Das Merkmal der Familienführung ist dementsprechend bei allen Unternehmen gegeben. Bei jedem der betrachteten Fallunternehmen liegt die Kommunikationsverantwortung letztendlich beim Geschäftsführer. Bei zwei geschäftsführenden Gesellschaftern ist in der Regel einer der beiden für die Kommunikation zuständig. Das heißt der Unternehmer entscheidet und veranlasst Kommunikationsaktivitäten.

Drei der Unternehmen werden durch externe Kommunikationsfachleute unterstützt (F1, F2, F6). An der Umsetzung der Unternehmenskommunikation sind verschiedene Mitarbeiter beteiligt. Bei zwei Unternehmen lässt sich eine Funktionshäufung erkennen, da Mitarbeiter der Verwaltung sich unter anderem auch um die Kommunikation kümmern. So geben folgende Interviewpartner an:

Interviewpartner F1: "Die Kollegin macht Vorschläge, der Geschäftsführer entscheidet immer, beziehungsweise er bringt Ideen, sie setzt es um."<sup>395</sup>

Interviewpartner F5: "Die Entscheidung trägt der Geschäftsführer, für die Umsetzung habe ich eine Sachbearbeiterin, die sich nicht ausschließlich darum kümmert, aber das ist quasi ihr Steckenpferd."<sup>396</sup>

Beim betrachteten Fallunternehmen 4 hingegen kümmert sich der Geschäftsführer alleine um die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen.

Eine spezialisierte Arbeitsteilung hat das, gemessen an der Mitarbeiterzahl, größte betrachtete Fallunternehmen 7. Zwei Mitarbeiterinnen sind für die operative Umsetzung der Unternehmenskommunikation zuständig. Auch hier entscheidet die Geschäftsführung und ist Impuls- und Ideengeber.

---

<sup>395</sup> Siehe Zusammenfassendes Protokoll F1, Material F1\_T1

<sup>396</sup> Siehe Zusammenfassendes Protokoll F5, Material F5\_T5

### Kategorie 3: Aktivitätsgrad der Unternehmenskommunikation

Ziel ist es, den Aktivitätsgrad in der Unternehmenskommunikation der Fallunternehmen einschätzen zu können. Wie im Kapitel 2 beschrieben, ist nach dem Modell der integrierten Unternehmenskommunikation keine klare Trennung der Kommunikationsarenen vorgesehen. Um den Fokus der Fallunternehmen herausarbeiten zu können, wurde in der Tabelle 12 trotzdem eine Einteilung vorgenommen, die Grenzen sind entsprechend des Modells allerdings fließend. Es wurde keine vollständige und systematische Erfassung aller Kommunikationsaktivitäten durchgeführt. Die Angaben dienen einem Überblick zur grundlegenden Aktivität des Unternehmens. Die Ergebnisse basieren auf dem Interview und dem verfügbarem Datenmaterial. Eine Kundenorientierung lässt sich bei allen Unternehmen feststellen. Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des gesellschaftlichen Umfeldes wird kaum betrieben, außer von F4 und F7. Allerdings unterscheiden sich Aktivitätsgrad und Maßnahmen voneinander. Für jedes Unternehmen wurde der Aktivitätsgrad bestimmt, der sich in die Abstufungen niedrig, mittel und hoch teilt.<sup>397</sup>

- hoher Aktivitätsgrad: Die Unternehmen F4 und F7 haben den höchsten Aktivitätsgrad, da sie in verschiedenen Bereichen der Unternehmenskommunikation sehr aktiv sind und dieser selbst einen hohen Stellenwert beimessen.
- mittlerer Aktivitätsgrad: Die Unternehmenskommunikation wird ist durch einen Mix von Instrumenten innerhalb mehrerer Kommunikationsarenen gekennzeichnet. Allerdings schätzen die Interviewpartner selbst ein, dass noch Potential besteht, dass bei Gelegenheit ausgenutzt werden kann.

Interviewpartner F2: "Bis vor einem Jahr haben wir eigentlich gar nichts in der Unternehmenskommunikation gemacht, weil wir auf unsere Shops konzentriert waren. Aber seit einem Jahr sind wir auf Facebook, fangen mit Presse an."

- niedriger Aktivitätsgrad: Das Unternehmen F6 weist wenig Aktivitäten auf und sieht derzeit auch nicht den Bedarf die Kommunikationsaktivitäten insgesamt zu erhöhen. Das Privileg nicht kommunizieren zu müssen, dass aus einer Studie in Kapitel 2.3 herausgestellt wurde, lässt sich erkennen:

Interviewpartner F6: "Wir haben den Status, dass wir in keinsten Weise öffentlich auftreten müssen z.B. auf Messen, wir werden von unseren Kunden weiterempfohlen [...]"<sup>398</sup>

---

<sup>397</sup> Den Maßstab für diese Ausprägungen bildet die Gesamtheit der betrachteten Fallunternehmen.

<sup>398</sup> Siehe zusammenfassendes Protokoll F6, Material F6\_T6

	Markt	Organisation	Öffentlichkeit	Netzwerk
<b>F1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Website</li> <li>Unternehmensbroschüren und Produktkataloge</li> <li>Direktmarketing durch persönlichen Kontakt und Akquise</li> <li>Kundenbindung durch Mailings z.B. zu Weihnachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regelmäßige Teamsitzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktives Mitglied im Branchenverband, Vorstellung in Fachmagazinen vom Verband</li> </ul>	
	Fazit: mittlerer Aktivitätsgrad mit Fokus auf der Marktkommunikation			
<b>F2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Website mit Unternehmensblog</li> <li>Soziale Medien (Facebook, Instagram)</li> <li>Medien- und Pressearbeit</li> <li>Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rundschreiben</li> <li>regelmäßige Treffen (geplant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Ergebnis vorhanden</li> </ul>	
	Fazit: mittlerer Aktivitätsgrad mit Fokus auf der Marktkommunikation, weitere Maßnahmen sind geplant			
<b>F3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Website</li> <li>Flyer u.a. via Fax</li> <li>Kataloge, Außendarstellung</li> <li>Direktmarketing (persönlicher Kontakt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Ergebnis vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitglied in einem überbetrieblichem Netzwerk zur Standortförderung</li> </ul>	
	Fazit: mittlerer Aktivitätsgrad mit Fokus auf der Marktkommunikation und dem Netzwerk			
<b>F4</b>	<b>Auswahl:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Website, Unternehmensblog</li> <li>Soziale Medien</li> <li>Video-Newsletter</li> <li>Jahrbuch der Kundenkommunikation u.a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regelmäßige Mitarbeitergespräche, mindestens einmal im Jahr mit einem gesprächsleitenden Fragebogen</li> <li>moderierte Workshops zu Zielen und Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netzwerkveranstaltungen</li> <li>- langfristig regional aktiv z.B. Universitätsprojekte, regionaler Unternehmerverein zur Standortförderung</li> <li>Bloggertreffen</li> <li>Presse- und Medienarbeit</li> <li>Veranstaltungen u.a. als Koch- oder Kulturevents</li> </ul>	
	Fazit: hoher Aktivitätsgrad mit einer Integration der Maßnahmen			
<b>F5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Website mit Unternehmensblog</li> <li>Flyer und Kundenanschreiben</li> <li>Direktmarketing (persönlicher Kontakt)</li> <li>Kundenzufriedenheitsbefragung (im Rahmen der ISO 9001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wöchentliche Meetings</li> <li>Mitarbeitergespräche bei Kundenfeedback</li> <li>zentrales Laufwerk zum Wissensaustausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Ergebnis vorhanden</li> </ul>	
	Fazit: mittlerer Aktivitätsgrad mit Fokus auf der Marktkommunikation			
<b>F6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Website</li> <li>Direktmarketing durch persönlichen Kontakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vernetzte Arbeitsplätze</li> <li>schwarzes Brett</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Ergebnis vorhanden</li> </ul>	
	Fazit: niedriger Aktivitätsgrad, untergeordnete Bedeutung der Unternehmenskommunikation			
<b>F7</b>	<b>Auswahl:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Messen, Veranstaltungen</li> <li>Website, Social Media</li> <li>Newsletter, Anzeigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter-Newsletter, schwarzes Brett</li> <li>Betriebsversammlung, Firmenfeier</li> <li>anonymer Kummerkasten</li> <li>Intranet ähnlich einem sozialen Netzwerk ist geplant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netzwerkveranstaltungen langfristig regional aktiv z.B. Universitätsprojekte, regionaler Unternehmerverein zur Standortförderung</li> <li>Presse- und Medienarbeit u.a. mit LOHAS-Medien</li> </ul>	
	Fazit: hoher Aktivitätsgrad mit Fokus auf der Integration			

Tabelle 12 Unternehmenskommunikation der Fallunternehmen



Viel persönlicher Kontakt kennzeichnet nicht nur die Beziehungen zu den Mitarbeiter und dem Unternehmensnetzwerk, sondern auch zum Kunden. Die Website ist bei allen Unternehmen ein zentrales Instrument, denn sie dient als digitale Visitenkarte (z.B. genannt bei F1, F3, F4, F5, F6).

Interviewpartner F3: „Außerdem läuft viel über Mund-zu-Mund-Empfehlungen und über das Internet kann man uns dann finden.“<sup>399</sup>

#### **Kategorie 4: Intuition vs. Strategie**

Der Geschäftsführer von F4 umschreibt es mit „Ich plane strategisch intuitiv“<sup>400</sup> und trifft damit den Kern der Aussagen anderer Fallunternehmen. Unabhängig vom Aktivitätsgrad stimmen alle Interviewpartner darin überein, dass sie bei der Unternehmenskommunikation zwar intuitiv vorgehen, allerdings nicht mehr ausschließlich. Es wird durchaus strategisch-geplant, insbesondere wenn es sich um die Aktualisierung und Pflege bestehender Maßnahmen handelt.

Die Aussagen der Interviewpartner verdeutlichen, dass Unternehmenskommunikation ein Bereich ist, dessen Bedeutung und Umsetzung im Unternehmen durch Learning-by-Doing wächst. F2 und F5 beschreiben, dass ein Wandel stattgefunden hat, hin zu einer strategischeren Kommunikation.

Interviewpartner F5: „Früher war es eher intuitiv, in den letzten fünf Jahren hat es sich gewandelt. Jetzt und zukünftig ist es strategisch-geplanter, dass man die Kundin direkt anspricht. Aus intuitiv wurde strategisch, das ist auch ein Lernprozess für mich gewesen.“

### **5.4.2 Themenfeld 2: Unternehmerische Nachhaltigkeit**

Im zweiten Schritt wurde analysiert, wie sich die Fallunternehmen im Bereich Nachhaltigkeit engagieren und aus welchen Gründen.

#### **Kategorie 5: Aktivitäten unternehmerischer Nachhaltigkeit**

Die nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten wurden erfasst, um Schwerpunkte und Ansatzpunkte für Kommunikationsinhalte zu identifizieren. Außerdem kann daraus abgeleitet werden, inwieweit Nachhaltigkeitshandeln und Geschäftstätigkeit miteinander im

---

<sup>399</sup> Siehe zusammenfassendes Protokoll F3, Material F3\_T3

<sup>400</sup> Siehe zusammenfassendes Protokoll, Material F4\_T4

Bezug stehen. Das ist wichtig, um die Fallunternehmen in Kategorie 14 einem Kommunikationsprofil zuordnen zu können.

Aus theoretischer Sicht wurden verschiedene Aspekte nachhaltigkeitsrelevanten Handelns innerhalb der Handlungsfelder Markt, Gesellschaft, Umwelt und Mitarbeiter unterschieden. Nach dieser Einteilung wurde das Engagement der Unternehmen analysiert.

Es wird darauf hingewiesen, dass diese Einteilung einem besseren Verständnis dient, nicht alle Aktivitäten lassen sich eindeutig nur einem Handlungsfeld zu ordnen. Die Abbildung 15 zeigt, welche Aspekte schwerpunktmäßig in den untersuchten Fallunternehmen eine Rolle spielen.



Abbildung 15 Schwerpunkte der unternehmerischen Nachhaltigkeit bei den Fallunternehmen

Das Fallunternehmen 1 beschreibt ein nachhaltiges Geschäftsmodell, Schwerpunkte liegen im Bereich Markt, Umwelt und Mitarbeiter, u.a. wird die ISO 9001 Zertifizierung<sup>401</sup> angestrebt. F2 legt als Modehändler sehr viel Wert auf die Einhaltung von sozialen Standards bei der Produktion, faire Lieferantenbeziehungen werden gepflegt. Die Rohstoffe werden aus Europa bezogen und die Kleidung wird in Europa produziert. Außerdem steht durch Stoffwahl, Verarbeitung und zeitlosem Design ein langer Produktlebenszyklus der Kleidung im Fokus. Produktionsüberhänge oder ähnliches werden dementsprechend auch nicht entsorgt, sondern regelmäßig an Vereine oder Bedürftige gespendet.

Beim dritten Unternehmen (F3) lässt sich ein Fokus im Handlungsfeld Mitarbeiter identifizieren. Neben einer Chancengleichheit zwischen Männern, Frauen und altersunabhängigen Einstellungen werden gezielt ausländische Bewerber aus Spanien und Portugal eingestellt. Außerdem setzt sich das Unternehmen dafür ein, Asylbewerbern eine Aus- und Weiterbildung zu ermöglichen. Desweiteren steht der Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im Mittelpunkt; Betriebssport, gesunde Nahrungsmittel und spezielle Vorträge zum Thema werden angeboten.

Das Fallunternehmen 5 kennzeichnet ebenso eine hohe Mitarbeiterorientierung und Familienfreundlichkeit: Aus- und Weiterbildung, Arbeitsschutz, Betriebsrente und die KITA-Gebühren der Mitarbeiter werden bezuschusst. Allerdings liegt der Fokus ebenso auf weiteren Handlungsfeldern: ISO 9001 Zertifizierung, regionale Lieferanten und faires Lieferantenmanagement, Geldspenden für Bildungsprojekte. Außerdem gab der Interviewpartner in der Befragung an, die Prinzipien eines Umweltmanagements umzusetzen, allerdings aufgrund eines negativen Verhältnisses zwischen Kosten und Nutzen keine Zertifizierung anzustreben. Eine Zertifizierung nach ISO 9001 (Qualitätsmanagement) und ISO 14001 (Umweltmanagement) besitzt das Fallunternehmen 6, das für internationale Geschäftskunden Metallwaren produziert. Außerdem spielt der soziale Bereich eine wichtige Rolle: Die Behindertenwerkstatt eines Sozialträgers mit 25 Mitarbeitern ist in den Betrieb selbst integriert. Diese Mitarbeiter werden (nach Möglichkeit) genauso in den Unternehmensalltag integriert wie Festangestellte.

Im Rahmen dieser Untersuchung haben F4 und F7 am stärksten Aspekte der unternehmerischen Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit integriert. Sie sind in allen Handlungsfeldern aktiv und besitzen eine Nachhaltigkeitsstrategie. Das Fallunternehmen 4

---

<sup>401</sup> Erläuterungen zu den Zertifizierungen können dem Anhang A entnommen werden.

agiert innerhalb eines zertifizierten Nachhaltigkeitsmanagementsystems. F7 kennzeichnet maßgeblich ein umweltfreundliches Produktdesign.

Insgesamt zeigt die Betrachtung, dass FMU regionale und faire Lieferantenbeziehungen wichtig sind, ebenso wie eine hohe Kundenorientierung, geprägt durch einen langen Produktlebenszyklus. Den Großteil der Unternehmen kennzeichnet das regionale Verantwortungsbewusstsein, dass in Kapitel 3.5 zur Sprache kam. In fünf der betrachteten Unternehmen ist das Handlungsfeld Gesellschaft untergeordnet, Sach- oder Geldspenden werden getätigt, aber z.T. individuell und intuitiv (bspw. bei F2).

Die Förderung von ehrenamtlichem Engagement bei Mitarbeitern kann bei keinem untersuchten Unternehmen explizit herausgestellt werden. Drei Unternehmen sind sehr aktiv bei regionalen Unternehmensnetzwerken u.a. zur Wirtschaftsförderung am Standort. Die Interviewpartner von F1 und F6 geben an, dass aufgrund der internationalen Kundenstruktur eine regionale Bindung in dieser Hinsicht weniger relevant sei. Gemeinsam ist allen Unternehmen die Ausrichtung auf Mitarbeiter: Familienfreundlichkeit, Chancengleichheit, Mitsprache und Zusatzleistungen sind Aspekte in diesem Handlungsfeld.

#### **Kategorie 6: Bezug zwischen Nachhaltigkeitshandeln und Geschäftstätigkeit**

Diese Kategorie beschreibt, inwieweit das nachhaltige Handeln in die Wertschöpfung des Unternehmens integriert ist oder ob es außerhalb davon steht. Durch die Betrachtung der vorgenannten Aktivitäten, lässt sich bei jedem der Fallunternehmen ein hoher Bezug zwischen dem Nachhaltigkeitshandeln und der Geschäftstätigkeit ableiten. In der Abbildung 16 wurde das beschriebene unternehmerische Handeln der Fallunternehmen nach hoher, mittlerer und niedriger Relevanz visualisiert.

Aus theoretischer Sicht wurde in Kapitel 3.6 angeführt, dass das Engagement in mittelständischen Unternehmen sehr punktuell ist. Es sich oft um eine Sammlung von Einzelmaßnahmen handelt, die keiner Gesamtstrategie folgen. Das lässt sich bei den in dieser Fallstudie untersuchten Unternehmen nicht feststellen. Zwar besitzen nicht alle Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie, aber sie verfolgen alle einen konkreten Ansatz, ausgerichtet nach verschiedenen Schwerpunkten. Insbesondere mit externen Zertifizierungen ist ein hoher finanzieller und personeller Aufwand verbunden, Kosten und Nutzen dafür werden abgewogen. Wird eine Zertifizierung angestrebt wie bei F1 und F7 oder ist bereits umgesetzt (F4, F5, F6), verpflichtet sich ein Unternehmen zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Handlungsfelder	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Markt	1	1	2	1	1	1	1
Umwelt	2	3	2	1	2	1	1
Mitarbeiter	3		1	1	1	1	1
Gesellschaft		3	3	1	3		1

1 Hohe Relevanz
2 mittlere Relevanz
3 niedrige Relevanz

Abbildung 16 Relevanz der Handlungsfelder im Vergleich der Fallunternehmen

### Kategorie 7: Sustainable Awareness und Motive nachhaltigen Handelns

Im Interview wurde erfragt, was das Unternehmen zur Übernahme nachhaltiger Verantwortung motiviert und wer das Nachhaltigkeitshandeln unternehmensintern voran gebracht hat. Bei dieser Fragestellung ist es von besonderem Interesse gewesen, die Rolle der Unternehmer zu identifizieren und die Motive und Treiber die hinter der Kategorie 5 genannten Aktivitäten stehen.

Vier wesentliche Ergebnisse lassen sich aus der individuellen Beantwortung der Frage ableiten:

- 1) Alle Unternehmer der Fallbeispiele weisen eine hohe „Sustainable Awareness“ auf.

Der Begriff beschreibt das Können, Wissen und Wollen der Unternehmer im Bereich Nachhaltigkeit aktiv zu werden.<sup>402</sup> Die Auswertung der Interviews zeigt, dass die Unternehmer als geschäftsführende Gesellschafter ein hohes nachhaltigkeitsorientiertes Problembewusstsein aufweisen und dem Thema eine wichtige Bedeutung für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens beimessen. Diese ausgeprägte „Sustainable Awareness“ lässt sich auf einen Mix an Motiven und Einflussfaktoren zurückführen.

<sup>402</sup> Erläuterung des Begriffes siehe Kapitel 3.6, zu den Charakteristika zur Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen siehe Kapitel 2.2.5.

- 2) Eine intrinsische Motivation zeigt sich bei allen Unternehmen, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung.

Alle Interviewpartner geben an, intrinsisch motiviert zu sein und beschreiben es als „Geisteshaltung“<sup>403</sup>, „instinktiv“<sup>404</sup>, „das Interesse etwas zu machen“<sup>405</sup>, als „schon ideologisch; [...] etwas ganz persönliches auf jeden Fall“<sup>406</sup> oder wie im Fallunternehmen 3 als „Lebensaufgabe“<sup>407</sup> des Geschäftsführers. Vier Unternehmen weisen eine stärkere eigene Motivation auf, die sich auf alle Bereiche des nachhaltigen Wirtschaftens bezieht und zunächst unabhängig von anderen Faktoren besteht (F2, F3, F4, F7):

Beispiel Interviewpartner 7: "Das kommt eigentlich ganz tief aus einem selbst heraus, weil wir vom Typ her nicht die klassischen Unternehmer sind. Bei uns war das schon immer so, dass Aspekte der Ganzheitlichkeit schon immer eine Rolle gespielt haben [...] und nicht der Profit im Vordergrund steht, obwohl man natürlich wirtschaftlichen denken muss, um zu überleben.“<sup>408</sup>

Bei den drei weiteren Unternehmen lässt sich eine intrinsische Motivation vor allem für den Bereich Mitarbeiter und beim Fallunternehmen 3 für den Bereich Umwelt und Mitarbeiter ableiten.

- 3) Marktliche Treiber wirken bei Lieferbeziehungen im Geschäftskundenbereich auf das Engagement der Unternehmen ein.

Den Fallunternehmen F1, F3 und F6 ist gemeinsam, dass sie für Geschäftskunden im Industrie bzw. Baubereich tätig sind, z.T. im internationalen Umfeld. Die Zertifizierungen nach ISO 9001 spielen eine wesentliche Rolle und werden von vielen Auftraggebern gefordert. F6 bezeichnet das Engagement im Bereich Umwelt zudem als „weichen Faktor“ der für Auftraggeber ausschlaggebend sein kann; das Nachhaltigkeitsmanagement wird zum Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern. Der Kontextaspekte „Branche“ und „Vertrieb“ lassen sich als Einflussfaktoren ableiten.

Die Fallunternehmen F2 und F4 hingegen geben an, dass für die Endkonsumenten das nachhaltige Engagement nicht immer relevant sei.

---

<sup>403</sup> Siehe Transkript F4\_T4

<sup>404</sup> Siehe Transkript F5\_T5

<sup>405</sup> Siehe Transkript T6\_F6

<sup>406</sup> Siehe Transkript F2\_T2

<sup>407</sup> Siehe Transkript F3\_T3

<sup>408</sup> Siehe Transkript F7\_T7

Beispiel Interviewpartner F2: "Aus rein wirtschaftlichen Gründen wäre es günstiger nicht darauf zu achten. Wir machen das aus Eigenmotivation und verdienen deswegen auch erheblich weniger Geld."<sup>409</sup>

- 4) Neben der intrinsischen Motivation gibt es weitere Faktoren, die das Engagement beeinflussen, aber weniger Treiber sind, sondern unterstützend wirken.

Die Standortverbundenheit mit dem Interesse das Unternehmen in die nächste Generation zu überführen, die Interessen der Mitarbeiter, die Zugehörigkeit zu Unternehmensnetzwerken wirken als unterstützende Faktoren. Sie beeinflussen das konkrete nachhaltige Wirtschaften im Unternehmen z.B. welche Aspekte den Mitarbeitern wichtig sind oder welche Standards in einem Netzwerk gemeinsam beschlossen werden. Der Geschäftsführer des Fallunternehmens 6 möchte durch faire Lieferantenbeziehungen und soziale Leistungen als Unternehmer in der Region attraktiv bleiben, um ein langfristiges Bestehen des Betriebes zu sichern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die innere Überzeugung der Unternehmer wie in der Literatur beschrieben ein maßgeblicher Einflussfaktor für die unternehmerische Nachhaltigkeit bei FMU ist. Bei den Fallunternehmen können und wollen sich die Unternehmer engagieren und eignen sich das notwendige Wissen daher an. Eine strategische Kosten-Nutzen-Rechnung steht bei vielen Aspekten am Anfang nicht im Vordergrund. Außermärkliche Treiber wie Medien wurden von keinem Unternehmen als Motiv angeführt.

Die Abbildung 17 greift an dieser Stelle vor und stellt den Zusammenhang zwischen der Höhe der intrinsischen Motivation und dem Aktivitätsgrad der Nachhaltigkeitskommunikation gegenüber dar. Die Unternehmen wurden in Kombination der Ergebnissen aus dieser Kategorie und der Kategorie 14 in einer Matrix verortet.

---

<sup>409</sup> Siehe Transkript F2\_T2

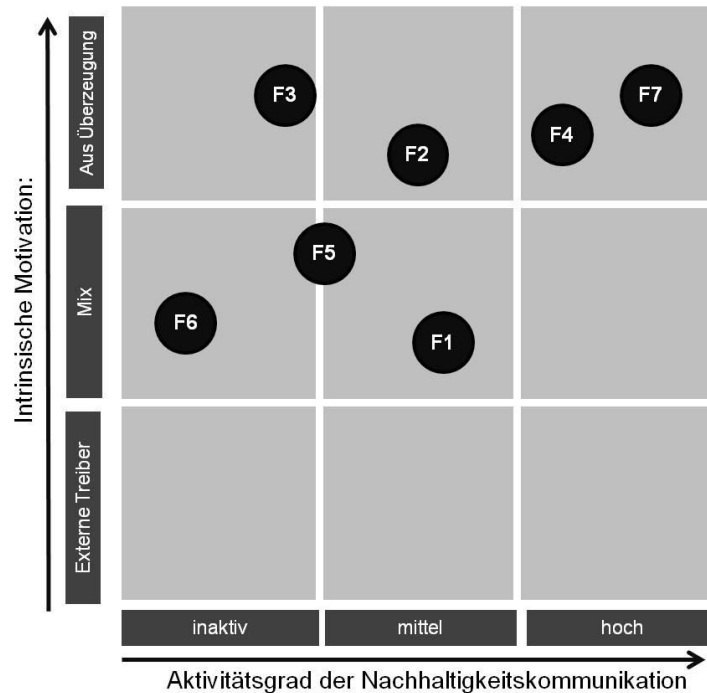


Abbildung 17 Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Aktivitätsgrad der Kommunikation

### 5.4.3 Themenfeld 3: Nachhaltigkeitskommunikation

Folgende Programmfragen werden durch die Kategorien beantwortet:

- Welche Themen und Kommunikationsmaßnahmen werden eingesetzt und aus welchem Grund?
- Wie lässt sich die Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens charakterisieren?
- Welche Herausforderungen sieht die Unternehmenspraxis?

#### Kategorie 8 – 9: Zielgruppe, Ziele und Nutzenerwartungen

In diesen Kategorien wurde analysiert an welche Zielgruppe sich die Kommunikationsmaßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit richten und welche Ziele und Nutzenerwartungen damit verknüpft sind.

Die Nachhaltigkeitskommunikation richtet sich bei allen Unternehmen an den Absatzmarkt: Neukunden, Bestandskunden, Geschäftskunden, Endkonsumenten oder Händler. Bei F3, F4 und F7 spielen die Mitarbeiter als Zielgruppe eine ebenso große Rolle. Der Beschaffungsmarkt, das heißt Lieferanten und Unternehmensnetzwerke werden



bei fünf Fallunternehmen durch Informationen zum nachhaltigen Engagement angesprochen werden. Beim Akzeptanzmarkt geht es vor allem darum, eine breite Öffentlichkeit zu sensibilisieren. Wird intern oder extern über das Nachhaltigkeitsengagement kommuniziert werden grob zwei Ziele verfolgt: Informierung und Darstellung der Aspekte nachhaltigen Handelns und Sensibilisierung für das Thema. Differenzierter sind die genannten Ziele und Nutzenerwartungen in der Tabelle 13 aufgeschlüsselt.

Fallunternehmen	Ziel bzw. Nutzenerwartung
alle	Das Ziel, das Engagement im Bereich Nachhaltigkeit für die Verkaufsförderung zu nutzen, kennzeichnet alle Unternehmen. Unterschieden werden muss dabei zwischen Neukunden und Bestandskunden. Im Rahmen der Kundenbindung wird darüber kommuniziert, um die Erwartungen der Kunde zu erfüllen, die sich möglicherweise aus diesem Grund für das Produkt entschieden haben. Bei Bestandskunden die Erwartungen an die Kommunikation erfüllt werden.
F2, F4, F5, F7	Die Sensibilisierung des Konsumenten/ Kunden/ Gesellschaft für das Thema Nachhaltigkeit um die eigene Überzeugung weiter zu tragen und einen Wandel zu einem bewussteren Leben und Einkauf an zu regen. Das kann in Bezug zu den eigenen Produkten stehen oder darüber hinaus gehen. Diese Sensibilisierung dient ebenso dazu, dass die Nachhaltigkeitsbestrebungen des Unternehmens durch Kunden gesehen und wertgeschätzt werden.
F1, F3, F6	Daran schließt die Nutzenerwartung an, sich durch die Kommunikation und Darstellung des nachhaltigen Handelns vom Wettbewerb zu differenzieren.
F3, F4, F7	Mitarbeitermotivation und Förderung der Partizipation, die Mitarbeiter sollen zudem sensibilisiert werden, die Themen auf die eigene Lebenswirklichkeit zu übertragen und im Unternehmen zu leben und aktiv mit umzusetzen, Ziel ist eine Unternehmenskultur, die die Prinzipien der Nachhaltigkeit lebt. F3 und F7 geben an, dass es sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt, allerdings selten direkt bereits für die Bewerber eine Rolle spielt, die Mitarbeiter es aber über die Zeit zu schätzen lernen.
F7	Die Interviewpartnerin gab an, dass es das Ziel sei, andere Unternehmen zum Nachahmen anzuregen. Das bezieht sich auf Unternehmen in der Region, aus dem Netzwerk oder auch Geschäftskunden. Beispielsweise bekommen einige Geschäftskunden erst nach dem Kauf der Produkte mit, um was es sich handelt und nutzen dies dann aber auch für die eigene Unternehmenskommunikation.

Tabelle 13 Ziele und Nutzenerwartungen der Fallunternehmen in Bezug auf die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen

## Kategorie 10: Kommunikationsinhalte

In der Kategorie 10 standen die Kommunikationsinhalte im Vordergrund, das heißt welche Themen der in Kategorie 5 beschriebenen Aktivitäten unternehmerischer Nachhaltigkeit werden auch extern und intern kommuniziert werden. Bei F1 liegt die Betonung auf dem ökologisch und sozial positiven Nutzen der für den Kunden mit dem Kauf des Produktes verbunden ist. Bei den anderen Unternehmen sind es produkt- und unternehmensbezogene Themen. Bei fast allen Unternehmen kommen alle Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens in der Unternehmenskommunikation zur Sprache. Dabei zeigt sich zwischen den Unternehmen ein erheblicher Unterschied im Grad der Detaillierung und Darstellungstiefe (z.B. Nennung von Kennzahlen, Beispielen). Konsistent zur ausgeprägten Aktivität in der unternehmerischen Nachhaltigkeit bieten die Fallunternehmen 4 und 7 auch die meisten und sehr detaillierte Kommunikationsinhalte. Die bereits genutzte Darstellung zu den Handlungsfeldern wurde in Abbildung 18 ergänzt und die roten Umrandungen geben an, welche der Handlungsfelder auch in der Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens eine Rolle spielen.<sup>410</sup>

Handlungsfelder	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Markt	1	1	2	1	1	1	1
Umwelt	2	3	2	1	2	1	1
Mitarbeiter	3		1	1	1	1	1
Gesellschaft		3	3	1	3		1






Inhalte des Handlungsfeldes werden für die externe Nachhaltigkeitskommunikation genutzt:			 ja, umfangreich & detailliert	 ja, werden thematisiert
 1	Hohe Relevanz beim nachhaltigen Handeln	 2	Mittlere Relevanz beim nachhaltigen Handeln	 3
	niedrige Relevanz beim nachhaltigen Handeln			

Abbildung 18 Darstellung des Zusammenhangs zwischen unternehmerischer Nachhaltigkeit und der Nutzung als Inhalt für die Nachhaltigkeitskommunikation

<sup>410</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass es sich zur Verdeutlichung um eine sehr vereinfachte und komprimierte Darstellungsform handelt.

F1, F2, F3 und F5 nutzen nicht alle Aspekte der unternehmerischen Nachhaltigkeit auch für die Kommunikation darüber. Das zeigt sich insbesondere bei den Handlungsfeldern und Mitarbeitern. Das F5 unterstützt beispielsweise seit langem Bildungsangebote zur Verkehrserziehung, auf die Nachfrage warum das nicht kommuniziert wird antwortete der Geschäftsführer:

„Warum wir über das Kindermalbuch nicht weiter kommunizieren, das stimmt eigentlich, das könnte man auch mehr hervorheben. Das kommt eigentlich auch aus persönlichem Interesse. Viele unserer Kunden sind Kindertagesstätten, Schulen wo wir Belüftungsanlagen bauen und versuchen dass alles hygienisch sauber ist. [...] Tu Gutes und rede darüber – machen wir nicht genug.“<sup>411</sup>

In dieser Aussage wird deutlich, dass es z.T. keine bewusste Entscheidung ist, diese Themen nicht zu nutzen, sondern gar nicht daran gedacht wird. Vieles im Bereich Gesellschaft wird durch die intrinsische Motivation als selbstverständlich angesehen und nicht als strategischer Inhalt für die Unternehmenskommunikation genutzt.

Um die Kunden zu sensibilisieren werden gezielt Wissensinhalte angebracht, um die Kundenverantwortung zum nachhaltigen Konsum zu stärken. Extern wird das Wissen vorrangig mit Bezug zur eigenen Leistungserstellung vermittelt.

Beispiele:

- Fallunternehmen 3: Inhalte richten sich intern an die Mitarbeiter in Form von Seminarveranstaltungen zu Lebensthemen wie Gesundheit & Ernährung
- Fallunternehmen 2: Produktion in der Textilindustrie
- Fallunternehmen 4, die insbesondere Küchen produzieren: bewusstes Einkaufen von Lebensmitteln und Kochen
- Fallunternehmen 5: Wissen und Informationen zu Lufthygiene und Gesundheitsschutz

Der Aspekt der Wissensvermittlung lässt sich für die Fallunternehmen 1 und 6, die vor allem für internationale Geschäftskunden produzieren, nicht identifizieren. Bei den Inhalten und Themen geht es vor allem um die Darstellung der Unternehmensleistungen im Bereich Nachhaltigkeit mithilfe der Zertifizierungen als Nachweis.

Die Werte, Persönlichkeiten und Historie des Unternehmens werden bei F2, F3, z.T. F6, F7 thematisiert, Mitarbeiter und Unternehmer sind durch Informationen, Zitate und

---

<sup>411</sup> Siehe Transkript F5\_T5

Bilder greifbar. Die anderen Unternehmen nutzen eine allgemeine Form der Kommunikation auch bei der Darstellung der Unternehmenswerte.

### **Kategorie 11: Instrumente und Maßnahmen**

Die Instrumente und Maßnahmen die für die Nachhaltigkeitskommunikation von den untersuchten Fallunternehmen genutzt werden, lassen sich in spezielle Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation einteilen und in Instrumente und Maßnahmen der Unternehmenskommunikation in denen Nachhaltigkeitsinhalte eingesetzt werden. Die nachfolgende Ergebnisdarstellung gliedert sich nach den eingesetzten Instrumenten.

#### **1) Nachhaltigkeitsbericht**

Als einziges der analysierten Unternehmen hat F7 einen Nachhaltigkeitsbericht, dass gemessen an der Mitarbeiterzahl größte der betrachteten Unternehmen. Wie durch die anderen Kategorien analysiert wurde, weist das Unternehmen einen sehr hohen Aktivitätsgrad in der Unternehmenskommunikation und ein sehr ausgeprägtes Nachhaltigkeitsmanagement in allen Handlungsfeldern auf. Der Bericht wurde bisher einmal herausgegeben und soll alle zwei Jahre erscheinen. Um die Kennzahlen aktuell zu halten, nutzt das Unternehmen eine Umweltmanagementsoftware. Das Ziel ist es, langfristig ein festes Instrument zu schaffen, das fortgeführt wird und die nachhaltige Leistung des Unternehmens anhand von Kennzahlen belegt. Die aufwendig und kostenintensiv erarbeiteten Kennzahlen erleichtern die Bewerbung für Nachhaltigkeitsauszeichnungen oder die Zertifizierung durch Nachhaltigkeitslabels. Das Unternehmen ist aussagefähig, wenn das nachhaltige Engagement hinterfragt wird.

Nach Einschätzung der Interviewpartnerin wirkt sich eine vorhandene Nachhaltigkeitsberichterstattung positiv auf die Glaubwürdigkeit der Kommunikation aus. Der Bericht wird auf der Website zum Download angeboten und auf Nachfrage als Printexemplar verschickt. Nach Aussage der Geschäftsführerin wird der Bericht von vielen Kunden nachgefragt. Zusammenfassend hat sich der Aufwand bei der Erstellung für das Unternehmen gelohnt und erleichtert nach eigenen Angaben die Kommunikationspraxis.

Der Großteil der anderen Interviewpartner hat ausgesagt, dass die Nutzung eines Nachhaltigkeitsberichtes aus Ressourcengründen nicht möglich ist. Der Interviewpartner des Fallunternehmens 2 gibt an, dass auch kein ausreichendes Kosten-Nutzen-

Verhältnis vorhanden sei, in ihrem Fall sind die Zertifizierungen für den Kunden relevanter als ebenfalls glaubwürdige „Aushängeschilder“<sup>412</sup>.

## 2) Auszeichnungen und Zertifikate

Die Fallunternehmen, die eine Zertifizierung haben oder an Auszeichnungen teilgenommen haben, nutzen das auch für die Kommunikation (F1, F4, F5, F6, F7). Die Gütesiegel, Zertifikate oder Auszeichnungen die ein Unternehmen erhält werden transparent in den Kommunikationsmitteln des Unternehmens eingesetzt. Zum Beispiel auf der Website, Unternehmensbroschüren, E-Mail-Signaturen, Verpackungsmaterial.

Gezielt kann auch an Preisausschreibungen oder Label-Zertifizierungen teilgenommen werden, um die Bekanntheit des Unternehmens zu stärken. Es handelt sich dabei um ein Instrumente, bei denen die Glaubwürdigkeit des Unternehmens durch externe Bewertungen bestätigt wird. Die Gütesiegel und Zertifikate dienen als Signale und bieten Ansatzpunkte zur Vergleichbarkeit. Insbesondere die Fallunternehmen 4 und 7 nehmen regelmäßig an Preissauschreibungen teil. Die Interviewpartnerin des Fallunternehmens 7 sagt aus, dass damit allerdings auch sehr viel Aufwand verbunden sei und das es für mittelständische Unternehmen aufgrund der geringeren Ressourcenstärke oft schwer ist, sich gegen ressourcenstärkere Bewerber durchzusetzen, die ihr Engagement besser kommunikativ aufbereiten können.

## 3) Website, Unternehmensblog und Social Media

Alle der untersuchten Unternehmen nutzen die unternehmerische Nachhaltigkeit als Inhalte für die Website. Ein besonderes Instrument im Rahmen der Online-Kommunikation ist der Weblog. Drei der betrachteten Unternehmen haben einen Unternehmensblog (F2, F4, F5). Bei den Fallunternehmen 4 und 5 ist das Ziel, diesen Blog konkret für die Darstellung der Aspekte unternehmerischer Nachhaltigkeit zu nutzen.

Das Fallunternehmen 4 betreibt seit 2005 einen sehr erfolgreichen Unternehmensblog, bei dem bereits im Titel der Bezug zur Nachhaltigkeit hergestellt wird. Der Geschäftsführer hält den Weblog für ein sehr geeignetes Instrument, um über Aspekte der unternehmerischen Nachhaltigkeit zu informieren. Ein Blog verlangt aber ein Kommunikationskonzept, dass über die Darstellung der eigenen Leistung als Werbung hinaus gehen muss und damit eine abwechslungsreiche Mischung an Themen. Das

---

<sup>412</sup> Siehe Transkript F1\_T1

Medium ermöglicht eine regelmäßige Berichterstattung ressourceneffizient in den Unternehmensalltag zu integrieren. Der Interviewpartner vom Fallunternehmen F4 gibt zu bedenken, dass Unternehmensblogs es allerdings „schwer haben Fuß zu fassen.“<sup>413</sup> Zwar bietet ein Blog die Möglichkeit der Interaktion, dass würde allerdings nach Aussagen des Interviewpartners viel zu selten genutzt werden. Der Geschäftsführer vom Fallunternehmen 4 bloggt selbst und zeigt ein ausgeprägtes Wollen, Können und Wissen in diesem Bereich.

Beim Fallunternehmen 5 wird der Blog von einer Mitarbeiterin neben dem Tagesgeschäft betreut. Angedacht ist, dass die Inhalte sich an Kunden richten und die Gesundheits-, Personen-, und Arbeitsschutz betreffen. Allerdings wird der Blog nur sehr sporadisch befüllt, nach Aussagen des Geschäftsführers aufgrund von Zeitmangel.

Soziale Medien, insbesondere Facebook, nutzen die Fallunternehmen F4, F2, F7. Insgesamt kennzeichnet ein breiter Themenmix die Inhalte, besonderer Fokus liegt auf der Wissensvermittlung und Sensibilisierung. Die Unternehmen sehen unterschiedliches Potenzial in diesem Instrument in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikation:

- Das Fallunternehmen 2 kann noch keinen positiven oder negativen Effekt feststellen. Eingesetzt wird es vor allem um die jüngere Mode-Zielgruppe anzusprechen.
- Der Interviewpartner des Fallunternehmens 4 sieht in Facebook ein Multiplikator für die Inhalte auf dem Weblog. Benötigt werden eine gute Überschrift und ein gutes passendes Bild um über den Leser anzuregen, darüber nachzudenken und auf den Blog zu ziehen. Er kritisiert, dass keine umfassende Informationsdarstellung möglich ist – „es ist im Prinzip nur ein Zusatznutzen der dadurch entsteht, dass im Blog was Sinnvolles gesammelt wird.“<sup>414</sup>
- Die Interviewpartnerin des Fallunternehmens 7 sieht in Facebook zwar ein geeignetes Instrument, allerdings birgt die Möglichkeit zum direkten Feedback auch Risiken. Wird der Kanal genutzt, dann müssen die Inhalte gut und authentisch ausgewählt sein und auch mit negativen Rückmeldungen muss passend umgegangen werden.

---

<sup>413</sup> Siehe F4\_T4

<sup>414</sup> Siehe F4\_T4

## **Interne Instrumente**

Eine detaillierte und umfassende Familienverfassung wie im Kapitel 3.5 nutzt keins der analysierten Unternehmen, allerdings werden Werte und Unternehmensleitlinien formuliert. Ein Beispiel dafür ist das Fallunternehmen 3: Um das Ziel der Sensibilisierung der Mitarbeiter zu erreichen, erhält jeder Mitarbeiter am ersten Arbeitstag die Unternehmensleitsätze ausgehändigt, die dann in einem gemeinsamen Gespräch mit dem Vorgesetzten besprochen werden. Die Unternehmensnachfolge spielt bei den meisten Unternehmen noch keine Rolle, deshalb ist es auch nicht Thema in der Unternehmenskommunikation.

## **Kategorie 12 und 13 Darstellung und Visualisierung und Kommunikationsanforderungen**

Die Darstellung und Visualisierung ist abhängig vom Kommunikationsgrad. Der Großteil der Unternehmen nutzt eine sachliche-rationale Darstellung in Textform. Unterstützt werden die Inhalte durch die Siegel oder online durch einen Download-Link zu dem Zertifikat. Mit höherem Kommunikationsaufwand steigt vor allem die Darstellungstiefe und Aufbereitung in den Instrumenten: Die Fallunternehmen 2, 4 und 7 zeichnet eine emotional-aktivierende Sprache aus. Unterstützt werden die Inhalte durch passendes Bildmaterial z.B. aus der Werkstatt, als Besuch beim Lieferanten und ähnliches. Außerdem werden multimediale Inhalte wie Audiobeiträge und Videos mit eingebunden. Bei den genannten Fallunternehmen wird eine persönliche und direkte Verknüpfung zur Unternehmerpersönlichkeit dargestellt. Durch Zitate oder Bilder, wird das Werteverständnis spürbar und der Unternehmer sichtbar.

Die Anforderungen an die Nachhaltigkeitskommunikation Transparenz, Partizipation, Langfristigkeit und Authentizität/ Glaubwürdigkeit sehen alle Unternehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten gegebenen. Partizipation bzw. Möglichkeiten der Beteiligung werden beim Fallunternehmen 4 aktiv unterstützt z.B. als Hinweis in der E-Mail-Signatur, auf dem Blog und auf Facebook. Allerdings wird es nach Angaben des Interviewpartners nicht in dem Maße genutzt, wie er es sich wünschen würde. Glaubwürdigkeit / Authentizität werden nach Ansicht der Fallunternehmen 4 und 7 vor allem durch die Absicherung von Inhalten erreicht, nichts darf pauschalisiert werden (z.B. 100 Prozent), sondern die tatsächlich mögliche Leistung muss kommuniziert werden, auch wenn das dann realistisch nur 95 Prozent von etwas sind. Alle Inhalte müssen beweisbar sein.

## Kategorie 14 Kommunikationsprofil

In Kapitel 4.1.1 wurden verschiedene Kommunikationsprofile für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen betrachtet. Dadurch das bei allen Unternehmen ein Zusammenhang zwischen Geschäftstätigkeit und nachhaltigen Handeln besteht, ist ein wichtiges Kriterium bereits erfüllt. Innerhalb der Kriterien Kommunikationsaufwand und Fokus der Kommunikation wurden die Fallunternehmen in der Abbildung 19 einer Matrix zueinander in Bezug gesetzt.

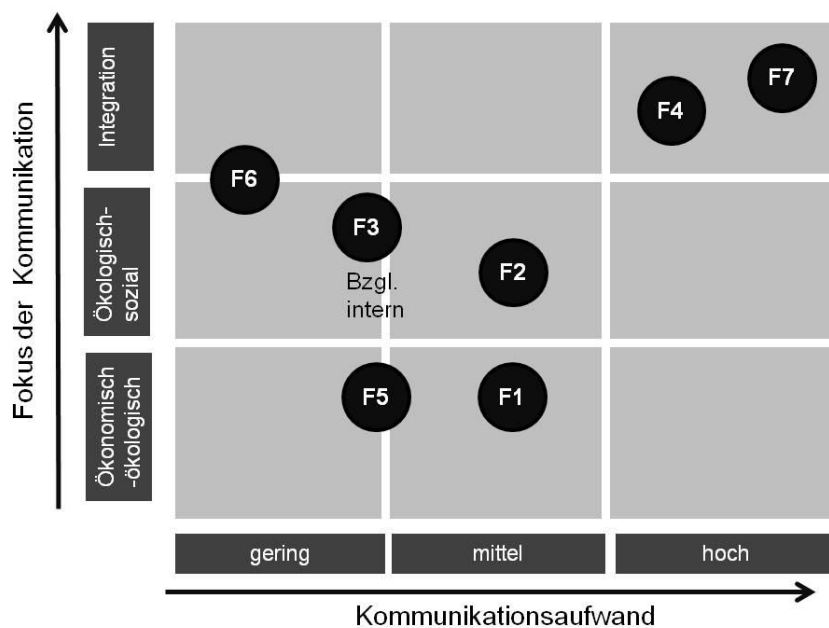


Abbildung 19 Kommunikationsprofile der Fallunternehmen

Folgende Kommunikationsprofile lassen sich für die Fallunternehmen herausstellen:

- ökonomisch-ökologische Kommunikation mit mittlerem oder geringem Kommunikationsaufwand
- ökologisch-soziale Kommunikation mit einem geringen oder mittleren Kommunikationsaufwand
- Nachhaltigkeitskommunikation mit Fokus auf allen Themen und einem hohen Kommunikationsaufwand



## **Kategorie 15 Herausforderungen**

Diese Ausführungen ergänzen die bereits die in Kapitel 4.3 theoretisch erarbeiteten Herausforderungen.

### **Risiken und Herausforderungen bei Unternehmen im Privatkundenbereich**

- Die Fallunternehmen 2 und 4 sehen eine Herausforderung darin, dass die Kunden im Bereich Mode auch die Bereitschaft entwickeln die Bestrebungen der Unternehmen monetär zu belohnen, d.h. nicht nur das Bewusstsein, sondern auch die Bereitschaft dafür entwickeln, mehr für fair hergestellte Kleidung bezahlen zu wollen.
- Das Fallunternehmen 7 weist auf den Bumerang-Effekt hin, denn mit steigender Kommunikationsaktivität, steigen auch die Erwartungen der Kunden an das Unternehmen. Die Kunden werden kritischer. Diesem steigenden Informationsbedürfnis muss Rechnung getragen werden, außerdem verlangt eine sensible Planung und eine Konsistenz in der Kommunikation.

### **Risiken und Herausforderungen bei Unternehmen im Geschäftskundenbereich**

- Eine Herausforderung ist es, die Kosten und Nutzen für die Nachhaltigkeitskommunikation abzuwägen und entsprechend in wirkungsvolle Instrumente zu investieren.
- Das Fallunternehmen 5 äußert die Angst, dass zu viel Transparenz und eine hohe Darstellungstiefe der Informationen zu Wettbewerbsnachteilen führen könnte, da der Wettbewerber Informationen zum Alleinstellungsmerkmal erhält.
- Das Fallunternehmen 6 hat negative Erfahrung mit zu transparenter produktbezogener Kommunikation in der Rolle als Zulieferer gemacht, da der Kunde die Darstellungstiefe der Informationen für Wettbewerbsschädigend innerhalb seiner Branche hielt.

Die Unternehmen bestätigen allgemein, dass es aus Kosten- und Zeitgründen schwer ist, dass Thema kommunikativ aufzubereiten. Die Interviewpartnerin des Fallunternehmens 7 attestiert den FMU aber eine Kommunikationspflicht:

Beispiel Interviewpartner 7: „Das muss man eben mit den Mitteln und Wegen die einem zur Verfügung stehen unbedingt trotzdem machen, weil es einfach auch wichtig ist, dass man sich da nach außen stellt. So kann man natürlich auch besser Fans finden und publik werden und zum Nachahmen anregen [..].“<sup>415</sup>

Abschließend kann gesagt werden, dass die Auswahl der Fallunternehmen wie beabsichtigt einen differenzierten Einblick in die Unternehmenspraxis in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikation ermöglicht hat. Aus den Ergebnissen lassen sich Erkenntnisse ableiten, wie die analysierten FMU in der Unternehmenskommunikation das Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens nutzen und welche Einflussfaktoren sich auf die Nachhaltigkeitskommunikation auswirken.

Die Fallunternehmen 1, 3 und 6 ermöglichten Aussagen zur Nachhaltigkeitskommunikation bei Lieferanten und Produzenten im geschäftlichen Umfeld vom Industrie- und Baugewerbe in unterschiedlicher Ausprägung. Wie das Thema gegenüber Konsumenten im Bereich Mode und Textil von FMU kommuniziert werden kann, zeigt das Fallunternehmen 2. Zur Unternehmenspraxis und Nutzenerwartungen bei der internen Nachhaltigkeitskommunikation dient das Fallunternehmen 3 als Beispiel. Die Fallunternehmen 4 und 7 hingegen sind Beispiele dafür wie Nachhaltigkeitskommunikation in allen Kommunikationsarenen integriert werden kann. Speziell am Fallunternehmen 7 konnte beispielhaft betrachtet werden, welchen Nutzen ein Nachhaltigkeitsbericht für FMU hat und welche Herausforderungen mit der Umsetzung verbunden sind.

---

<sup>415</sup> Siehe Transkript F7\_T7

## 6 Diskussion der Ergebnisse und Bildung von Hypothesen

Die Vorgehensweise dieser Arbeit beruht auf einem Austausch zwischen Theorie und Praxis. Durch die durchgeführte Fallstudienanalyse konnten Ergebnisse aus der Unternehmenspraxis den theoretisch erarbeiteten Kategorien zugeordnet werden. Dieses Kapitel dient dazu, den Theorieteil der Arbeit und den Praxisteil miteinander zu verknüpfen. Ziel ist es, Aussagen in Form von Hypothesen zum Nutzungspotenzial und zu den Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen abzuleiten.

### 1. Die Bedeutung der Unternehmenskommunikation beeinflusst die Nutzung der Nachhaltigkeitskommunikation

In den befragten Unternehmen zeichnet sich die Geschäftsführung für die Unternehmenskommunikation verantwortlich. Die operative Umsetzung kann durch Beteiligung von Mitarbeitern erfolgen, seltener wird externe Unterstützung von Kommunikationsfachleuten genutzt. Eine hoch spezialisierte Arbeitsteilung ist nicht vorhanden. Es konnte aufgezeigt werden, dass die Unternehmen die Themen mit Nachhaltigkeitsbezug in die vorhandenen Instrumente der Unternehmenskommunikation integrieren. Deshalb entspricht das in Kapitel 4.1.1 weiterentwickelte Modell der integrierten Unternehmenskommunikation nach Zerfaß der Nutzung von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen. Die Grenzen zwischen den Kommunikationsarenen sind fließend, verschiedene Zielgruppen werden über ein Instrument angesprochen. Ein Beispiel: Die Unternehmensleitsätze auf der Website richten sich an Kunden, Lieferanten oder potenzielle Bewerber. Unternehmen die eine stark ausgeprägte Unternehmenskommunikation haben, sind auch sehr aktiv im Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation. Das schließt auf den Zusammenhang: Je ausgeprägter die Unternehmenskommunikation, desto ausgeprägter ist die Nutzung von Themen mit Nachhaltigkeitsbezug. Die Bedeutung der Unternehmenskommunikation wächst durch Learning-by-Doing und kann je nach Maßnahme sowohl intuitiv, strategisch-geplant oder als Mix aus beidem ablaufen.

**Hypothese 1:** Das Modell der integrierten Unternehmenskommunikation, das die Nachhaltigkeitskommunikation als Verbindungselement verortet, ist für die Betrachtung bei mittelständischen Familienunternehmen geeignet. Der Aktivitätsgrad in der Unternehmenskommunikation wirkt sich auf die Nutzung des Konzeptes des nachhaltigen Wirtschaftens für eben diese aus.

## **2. Die Sustainable Awareness der Unternehmer beeinflusst die Ziele und Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation**

Die unternehmerische Nachhaltigkeit in mittelständischen Familienunternehmen weist einen hohen Bezug zwischen Geschäftstätigkeit und nachhaltigem Handeln auf. In Kapitel 3.6 wurde im theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit argumentiert, dass das nachhaltige Handeln in FMU intuitiv geprägt ist und nicht strategisch orientiert. Das kann für die untersuchten Fallunternehmen nicht bestätigt werden. Zwar verfolgen nicht alle Unternehmen eine konkrete Nachhaltigkeitsstrategie, aber mindestens eine Unternehmensphilosophie, die die Aspekte der Nachhaltigkeit in das Unternehmen integriert.

Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen, dass die Unternehmer eine hohe Sustainable Awareness aufweisen. Diese ist geprägt durch eine ausgeprägte intrinsische Motivation und Affinität zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Die innere Überzeugung überträgt sich auf die Bedeutung, die die Unternehmer der Nachhaltigkeitskommunikation beimessen. Ebenso beeinflusst es die Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation unabhängig von der Verkaufsförderung. Macht ein Unternehmer es aus Überzeugung, dann ist er daran interessiert, das Kunden, Konsumenten, Mitarbeiter und andere Unternehmen für das Konzept sensibilisiert werden, um das Thema in der Gesellschaft weiter voran zu bringen. Wie im theoretischen Teil herausgestellt, setzen die Familienunternehmen auf Partizipation und sind darin interessiert Mitarbeiter, Kunden oder ein regionales Netzwerk mit einzubeziehen. Diese Ziele können als persönlich und moralisch motiviert gewertet werden, unterstützen in ihrer Konsequenz aber die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

**Hypothese 2:** Neben der Bedeutung die der Unternehmer der Unternehmenskommunikation insgesamt beimisst, wirkt sich entscheidend auf die Nutzung der unternehmerischen Nachhaltigkeit in der Kommunikation aus, inwieweit Nachhaltigkeitskommunikation den Geschäftserfolg, aber auch persönliche Werte und Ziele unterstützt. Das Wissen, Können und Wollen der Unternehmerpersönlichkeiten beeinflusst die unternehmerische Nachhaltigkeit und die Kommunikation darüber in Bezug auf Inhalte, Instrumente und Darstellung.

## **3. Die geringe Ressourcenausstattung beeinflusst die Wahl der Instrumente**

Die reine Größe des Unternehmens lässt sich im Rahmen der Untersuchung nicht als Einflussfaktor herausstellen. Das gemessen an der Mitarbeiterzahl kleinste und größte Fallunternehmen nutzen ihre Aktivitäten im nachhaltigen Wirtschaften am umfangreichsten für die Unternehmenskommunikation. Allerdings kann die Aussage getroffen werden, dass das Merkmal einer geringeren Ressourcenausstattung die Kanalwahl

und die Darstellungstiefe der Inhalte beeinflussen kann. Wie im Kapitel 4.2.5 aus der Theorie betrachtet, zeigt sich auch in der Untersuchung, dass die Instrumente sich kostengünstig und ressourceneffizient in den Unternehmensalltag integrieren lassen müssen. Ein Nachhaltigkeitsbericht wird aus diesem Grund von den meisten Unternehmen nicht eingesetzt, da die Kosten und der Aufwand für die Erstellung nicht im Verhältnis zum erwarteten Nutzen stehen. Online-Kommunikation, allen voran über die Website, spielt als Instrument eine wesentliche Rolle. Ebenso wird ein Unternehmensblog als geeignet betrachtet. In sozialen Netzwerken kann das Thema auf vielseitige Weise umgesetzt werden und bietet die Möglichkeiten zum Dialog.

**Hypothese 3:** Die Nutzung von Onlinekanälen für die Darstellung der unternehmerischen Nachhaltigkeit und die Einbeziehung von Stakeholdern ist für mittelständische Familienunternehmen besonders geeignet, da sie ressourceneffizient eingesetzt werden können, dem Unternehmer als Verantwortlichen der Kommunikation die Möglichkeit bieten selbst aktiv zu werden und Interaktivität und Partizipation ermöglichen.

#### 4. Unbewusste Nicht-Kommunikation als Einflussfaktor

Die Unternehmen kennen z.T. den Bumerang-Effekt, darin sehen sie aber keinen Grund nicht darüber zu kommunizieren. Das eigene unternehmerische Handeln und die Kommunikation darüber werden als glaubwürdig und authentisch beschrieben. Eine Angst vor postkommunikativen Risiken, oder eine bewusst zurückhaltende Kommunikation wie sie im Kapitel 2.3 in Bezug auf die Unternehmenskommunikation von Familienunternehmen herausgestellt wurde, lässt sich für die Nachhaltigkeitskommunikation nicht bestätigen. Die Unternehmen sind intrinsisch motiviert, machen es aus Überzeugung und haben konkrete Aspekte der unternehmerischen Nachhaltigkeit vorzuweisen. Trotzdem nutzen die Unternehmen nicht das Potenzial für die Unternehmenskommunikation aus. Insbesondere im Bereich Mitarbeiter und Gesellschaft ist viel Engagement selbstverständlich, Anknüpfungspunkte für Kommunikationsinhalte werden nicht gesehen. Das geschieht zum Teil auch, weil die Unternehmen keine direkte Nutzenerwartung damit verbinden, dieses Engagement öffentlich zu machen.

**Hypothese 4:** Mittelständische Familienunternehmen die eine ausgeprägte unternehmerische Nachhaltigkeit haben, kennzeichnet keine bewusst zurückhaltende Kommunikation. Allerdings werden nicht alle Aspekte als relevant für die Kommunikation eingestuft, weil keine Nutzenerwartungen damit verknüpft werden. Das kann auch Umfang und Darstellungstiefe der Inhalte betreffen.

## **6.1 Abstraktion von zwei Ausprägungen in der Nutzung von Nachhaltigkeitskommunikation**

Die Nutzung von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen wird als Ergebnis dieser Arbeit anhand von zwei Ausprägungen charakterisiert. Diese Einteilung ist modellhaft und die individuelle Unternehmenspraxis kann sich zwischen diesen beiden Ausprägungen bewegen. Die Ausprägungen sind unabhängig vom Grad der Kommunikationsaktivität. Der Kommunikationsaufwand kann stark oder schwach ausgeprägt sein. Die Abbildung 20 ist ein erarbeitetes Schaubild, das die wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit visuell aufbereitet und zusammenfasst. Es bildet die Ergänzung zu den nachfolgenden Ausführungen.

### **Nutzung von Nachhaltigkeitskommunikation als Ausprägung 1:**

Unternehmen sind z.T. Zulieferbetriebe, die internationale Geschäftskundenbeziehungen haben und deshalb wenig eingebunden sind in den regionalen Standort. Sie nutzen eine sehr produktbezogene Nachhaltigkeitskommunikation, die vor allem auf ökonomische und ökologische Aspekte fokussiert ist. Die Darstellung des nachhaltigen Handelns zielt auf Verkaufsförderung, Abgrenzung vom Wettbewerb oder dem Nachweis geforderter Leistungen. Genutzt wird eine sachlich-rationale Form der Kommunikation, zum Teil mit einer geringen Darstellungstiefe der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Maßgebend sind die Siegel und Zertifikate, die für Glaubwürdigkeit und Transparenz stehen. Diese werden in die bestehenden Maßnahmen der Unternehmenskommunikation integriert. Die Kommunikationsaktivität ist abhängig vom Aktivitätsgrad der Unternehmenskommunikation.

Einflussfaktoren ergeben sich vor allem aus Branche und Geschäftsstruktur des Unternehmens. Diese können als externe Faktoren und Kontextfaktoren bezeichnet werden. Im Rahmen der Untersuchung betrifft es vor allem Geschäftskundenbeziehungen in Industrie- und Baubranchen und einem internationalen Vertrieb. Hinzu kommen die internen Faktoren, die sich aus der Unternehmenskultur, geprägt durch den Unternehmer ergeben.

### **Nutzung von Nachhaltigkeitskommunikation als Ausprägung 2:**

Die Nachhaltigkeitskommunikation der Unternehmen richtet sich an Mitarbeiter, das Netzwerk, Kunden und potenziellen Kunden. Die Kommunikationsinhalte können auf einen Bereich fokussiert sein, oder integrieren alle Aspekte. Abhängig ist das von der Relevanz, die der Unternehmer den einzelnen Aspekten seiner unternehmerischen

Nachhaltigkeit beimit. Der Kommunikationsaufwand kann stark oder schwach ausgeprägt sein, abhängig ist das vom Aktivitätsgrad bei der gesamten Unternehmenskommunikation.

Insgesamt verfolgen die Unternehmen neben der Verkaufsförderung vor allem Ziele der Sensibilisierung von Kunden, Gesellschaft und Mitarbeiter für das Thema. Dementsprechend kommt der Wissensvermittlung als Inhalt eine wichtige Rolle zu. Es geht also um mehr, also nur die eigenen Leistungen darzustellen. Die Inhalte können in bestehenden Instrumenten eingesetzt werden. Bei einer stark ausgeprägten Nachhaltigkeitskommunikation werden spezielle Instrumente wie ein Nachhaltigkeitsbericht genutzt. Neben der Website kann online ein Unternehmensblog betrieben werden, soziale Medien eingesetzt werden. Die Darstellungstiefe der Inhalte ist abhängig von Ressourcen, Aktivitätsgrad und dem Nachhaltigkeitsmanagement. Zur Darstellung und Visualisierung werden neben einer sachlich-rationalen Darstellung auch emotional-aktivierende Elemente integriert in Form von Bildern, Videos u.a. Durch eine persönliche Verknüpfung über Zitate und Bilder wird der Unternehmer mit seinen Wertvorstellungen sichtbar. Das kann die Glaubwürdigkeit und Transparenz der Maßnahmen unterstützen. Bei der Nachhaltigkeitskommunikation ist Partizipation und Feedback von Stakeholdern gewünscht und wird durch diese Maßnahmen unterstützt.

Einflussfaktoren: Die Untersuchung hat gezeigt, dass diese Ausprägung vor allem bei Unternehmen vorhanden ist, die für Endkonsumenten produzieren. Erwartungen bereits sensibilisierter Kunden können Einfluss auf die Wahl und Darstellung der Inhalte haben. Ebenso die Kunden, die bisher noch nicht in Kontakt mit dem Unternehmen gekommen sind, aber sensibilisiert werden sollen. Einen Kontextfaktor bildet auch, ob Nachhaltigkeit zum Geschäftsmodell gehört. Bei den internen Einflussfaktoren lässt sich eine hohe intrinsische Motivation als Überzeugung für nachhaltiges Handeln herausstellen. Diese Überzeugung ist Wegbereiter für das Ziel der Sensibilisierung.

**Hypothese 5:** Die Kontextfaktoren, die sich aus der Geschäftsstruktur des Unternehmens ergeben, beeinflussen die Nutzung der Nachhaltigkeitskommunikation bei Kommunikationszielen, -inhalten, -instrumenten und der Darstellung.

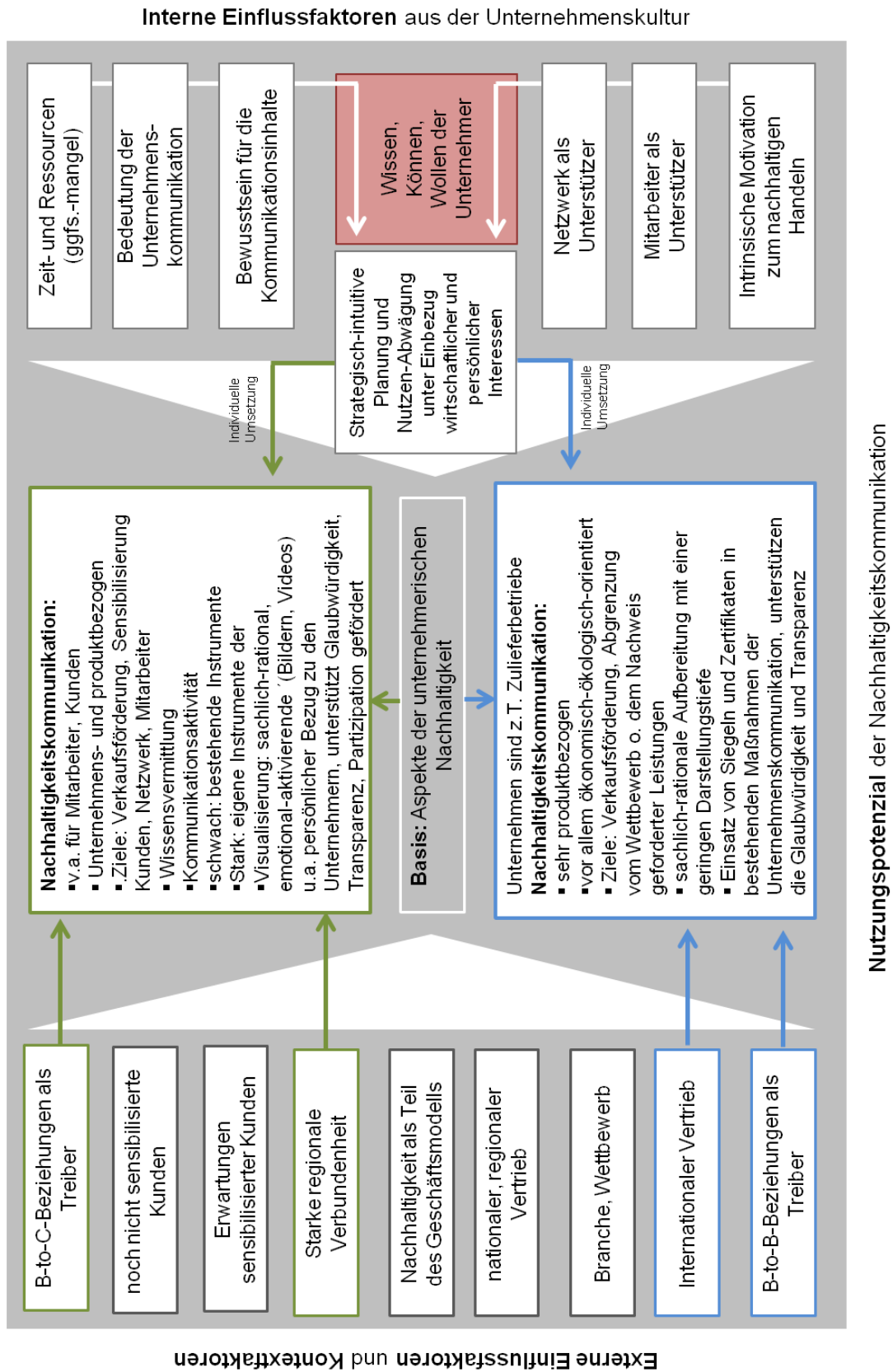


Abbildung 20 Schaubild zu Nutzung und Einflussfaktoren



### **Grenzen der Ergebnisse**

Die in diesem Kapitel abgeleiteten Ergebnisse bilden Hypothesen zur Nutzung und zu Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen. Die Hypothesen wurden aus der Verbindung von Theorie und Praxis gewonnen. Der qualitative Forschungsprozess mit dem strategischen Ansatz einer Fallstudienuntersuchung stellt keine repräsentativen Daten zur Verfügung. Das war auch nicht Ziel der vorliegenden Arbeit. Die Fallunternehmen sind eine Auswahl typischer Fälle. Damit beruhen die Ergebnisse der Arbeit auf dem Kontext der betrachteten Fallbeispiele. Daher kann keine Aussage dazu getroffen werden, wie Nachhaltigkeitskommunikation beispielsweise konkret bei FMU aus der Tourismusbranche genutzt wird. Eine spezielle Untersuchung in anderen Branchen oder eine quantitative Befragung als Überprüfung von Hypothesen kann aber auf Basis der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse durchgeführt werden.

## 7 Schlussbetrachtung

„Der Ehrbare Kaufmann hält sich an das Prinzip von Treu und Glauben.“ Dieser Leitspruch begleitet die Händler und Unternehmer seit Jahrhunderten in Ihrer Geschäftstätigkeit. Handelt ein Unternehmen danach, orientiert es sich an wesentlichen Prinzipien des nachhaltigen Leitbildes: die Interessen anderer werden einbezogen, moralisch ehrbare Grundsätze im Geschäft verfolgt. Die Werte des Unternehmers prägen sein geschäftliches Handeln. Losgelöst haben sich die persönliche Moral des Unternehmers und die ökonomische Rationalität mit dem Aufkommen von Aktiengesellschaften. Der wesentliche Unterschied zu Familienunternehmen: Eigentum, Leitung und Kontrolle sind nicht mehr in einer Hand. Das Unternehmen als Konzern wird an das System übergeben, dass sich an rein ökonomischen Grundsätzen im Interesse diverser Shareholder justiert. Trotzdem oder gerade dadurch entwickelte sich im Rahmen dieser Strukturen (wieder) die Forderung, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollen. Das zeigt, Moral und Werte gehören genauso zu Unternehmen wie Rationalität und Gewinnstreben.

Der Generationengedanke von Familienunternehmen lässt sich als Abgrenzungsmerkmal begreifen, dass im engen Zusammenhang zum Nachhaltigkeitsgedanken steht. Das unterstützt die in der Einleitung eingeführte Ausgangsthese, dass mittelständische Familienunternehmen eine besondere Affinität und Kompatibilität zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung haben, da unternehmerische Handlungen z.T. an moralischen und wertorientierten Maßstäben angelegt werden. Glaubwürdig und authentisch zu sein, ist für Familienunternehmen entscheidend, da die Familie direkt mit dem Unternehmen verknüpft ist und oft regional gesellschaftlich verwurzelt. Es würde für die Unternehmerfamilie persönlich werden, wenn das eigene Unternehmen als unglaubwürdig gilt. Das ist selten in Großunternehmen der Fall. Die Umsetzung von Nachhaltigkeitskommunikation bedarf also einer besonderen Sensibilität.

In dieser Arbeit wurde durch die Kombination von Theorie und Praxis die Frage beantwortet, wie mittelständische Familienunternehmen in der Unternehmenskommunikation das Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens für sich nutzen und welche Faktoren diese Nachhaltigkeitskommunikation beeinflussen.

Durch die umfassende Betrachtung der Charakteristika und Unternehmenskommunikation von mittelständischen Familienunternehmen, der Definition der unternehmerischen Nachhaltigkeit mit der Erarbeitung der inhaltlichen Dimension und den Ausführungen zur theoretischen Grundlage der Nachhaltigkeitskommunikation wurde ein detaillierter theoretischer Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung erarbeitet. Dieser stufenweisen Aufbau der Arbeit, ermöglichte es wesentliche Aspekte aus der Theorie abzuleiten und in einem Analysemodell zur Nachhaltigkeitskommunikation in

mittelständischen Familienunternehmen zusammen zu führen. Dieses Analysemodell bildete die Basis für die empirische Untersuchung im Rahmen der Fallstudie.

### **Zentrale Erkenntnisse der Arbeit**

Fünf Hypothesen wurden zu Nutzungspotenzial und Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitskommunikation bei mittelständischen Familienunternehmen abgeleitet:

- Das Modell der integrierten Unternehmenskommunikation, ist für die Betrachtung bei mittelständischen Familienunternehmen geeignet. Innerhalb der Kommunikationsarenen Markt, Organisation, Öffentlichkeit und Netzwerk wirkt die Nachhaltigkeitskommunikation als Verbindungselement. Die Nutzung von Nachhaltigkeitsthemen innerhalb der Kommunikationsarenen ist beeinflusst durch die Bedeutung, die der Unternehmenskommunikation insgesamt beigemessen wird.
- Das Wissen, Können und Wollen der Unternehmerpersönlichkeiten beeinflusst die unternehmerische Nachhaltigkeit und die Kommunikation darüber in Bezug auf Inhalte, Instrumente und Darstellung.
- Die Nutzung von Onlinekanälen für die Darstellung der unternehmerischen Nachhaltigkeit und die Einbeziehung von Stakeholdern ist für mittelständische Familienunternehmen besonders geeignet, da sie ressourceneffizient eingesetzt werden können, dem Unternehmer als Verantwortlichen der Kommunikation die Möglichkeit bieten selbst aktiv zu werden und Interaktivität und Partizipation ermöglichen.
- Mittelständische Familienunternehmen die eine ausgeprägte unternehmerische Nachhaltigkeit haben, kennzeichnet keine bewusst zurückhaltende Kommunikation. Allerdings werden nicht alle Aspekte als relevant für die Kommunikation eingestuft, weil keine Nutzenerwartungen damit verknüpft werden.
- Die Kontextfaktoren, die sich aus der Geschäftsstruktur des Unternehmens ergeben, beeinflussen die Nutzung der Nachhaltigkeitskommunikation bei Kommunikationszielen, -inhalten, -instrumenten und der Darstellung.

Der Untersuchungsgegenstand führte beim Unternehmenstyp zwei Merkmale zusammen, die sich direkt auf die Nachhaltigkeitskommunikation auswirken: die Familienführung mit Einheit von Eigentum, Leitung und Kontrolle und die größenrelevante Ressourcenbegrenzung. Die Hypothesen machen deutlich, dass eine gesonderte Betrachtung der Nachhaltigkeitskommunikation bei mittelständischen Familienunternehmen notwendig und relevant ist.

## Ausblick

Es wird erwartet, dass sich das Thema Nachhaltigkeitskommunikation in der wissenschaftlichen Literatur zunehmend als eigenständige Disziplin emanzipiert. Dafür sprechen folgende Argumente:

- Nachhaltigkeitskommunikation bedient sich eigener Instrumente, die komplex in der Anwendung sind.
- Das Thema Nachhaltigkeitskommunikation muss tief in den Strukturen des Unternehmens verankert werden, da es von einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit abhängig ist.
- Das Thema im Gesamten geht über die Grenzen des Unternehmens hinaus und begreift weitaus mehr, als nur das Verhältnis zu den Kunden. Die Aktivitäten des Unternehmens fügen sich in einen gesellschaftlichen Diskurs ein, der maßgeblich von anderen Akteuren wie Politik oder NGOs bestimmt wird.
- Es ermöglicht neue Formen der Vertrauensbildung, fordert aber gleichzeitig neue Kommunikationsmaßnahmen die auf Integration, Partizipation und Transparenz beruhen.<sup>416</sup>

Anknüpfungspunkte für wissenschaftliche Fragestellungen bei der vorliegenden Arbeit bietet zum Einen die nähere Betrachtung der aufgestellten Hypothesen innerhalb einer quantitativen Untersuchung, die eine größere Anzahl von stichprobenartig ausgewählten Unternehmen analysiert. Hierbei ist vor allem die Hypothese 3 zur Nutzung der Online-Kanäle interessant. Die Antworten der Interviewpartner zeigten ein differenziertes Bild zum richtigen Einsatz und der Wirksamkeit von sozialen Medien. Wie mittelständische Familienunternehmen soziale Medien erfolgsorientiert nutzen können und was sie dabei beachten müssen, ist eine weiterführende Fragestellung auf Basis dieser Arbeit. Außerdem wäre es von Relevanz die Perspektive zu wechseln und sich der Wirkungsforschung zu widmen. Was wirkt sich bei mittelständischen Familienunternehmen positiv auf die Glaubwürdigkeit aus und wie können Inhalte dafür aufbereitet und visualisiert werden.

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung verlangt in seiner Konsequenz eine Rekultivierung der Wirtschaft, dafür müssen Standards, Instrumente und Leitlinien geschaffen werden. Konsum- und Produktionsmuster müssen sich grundlegend ändern, um die gesamtgesellschaftlichen Ziele des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung zu errei-

---

<sup>416</sup> Vgl. Severin (2007), S. 74

chen. Die mittelständischen Familienunternehmen leisten dazu einen ebenso wichtigen Beitrag wie die Global Player. Kleine und mittlere Unternehmen können an ihrem Standort nahezu unsichtbar sein, da sie einen sehr speziellen internationalen Kundenkreis haben oder im Gegensatz dazu aktiver Gestalter regionaler Wirtschaftsstrukturen sind. Maßnahmen besitzen aber weniger Strahlkraft als die von großen Konzernen aufgrund einer geringeren medialen Bekanntheit. Aber In der regionalen Verbundenheit liegt die Betroffenheit des gesellschaftlichen Umfeldes, zeigen mittelständische Familienunternehmen doch am Standort wie nah und wichtig das Thema ist.

Abschließend kann geschlussfolgert werden, dass Nachhaltigkeitskommunikation für einige mittelständische Familienunternehmen mehr ist als Marketing. Familienunternehmen stehen dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung mit der Übernahme von Verantwortung unabhängig von der aktuellen Diskussion näher. Die Beachtung von Werten gehört zur Geschäftstätigkeit, denn nur so ist wirtschaftliches Handeln überhaupt möglich. Das betrifft genauso die Kommunikation darüber. Ist sie authentisch und ehrlich ist jede Kommunikation legitim – natürlich auch wenn sie durch extrinsische Motivation und Strategieorientierung gekennzeichnet ist, mit dem Ziel die Geschäftstätigkeit zu erhalten.

Durch äußere Triebkräfte wird an vielen Stellen erst ein Spielfeld konstruiert, auf dem sich die Unternehmen zwangsläufig positionieren müssen. Der Grund für die Aufstellung auf dem Spielfeld, ändert am Ende aber nichts an der gesamtgesellschaftlichen Konsequenz, dass sich die Unternehmen für das nachhaltige Leitbild praktisch einsetzen und dadurch einen Wandel mit gestalten.

## Literaturverzeichnis

- ADOMßENT, Maik/ GODEMANN, Jasmin (2007): Umwelt-, Risiko-, Wissenschafts- und Nachhaltigkeitskommunikation: Eine Verortung. IN: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. 2. Auflage. München S.42 - 52
- ALBRECHT, Erik (2015): Azubi 4.0. Über die Zukunft der dualen Berufsausbildung. Audio-Beitrag im Deutschlandradio vom 09.06.2015. Online unter:  
[http://www.deutschlandradiokultur.de/azubi-4-0-ueber-die-zukunft-der-dualen-berufsausbildung.976.de.html?dram:article\\_id=322060](http://www.deutschlandradiokultur.de/azubi-4-0-ueber-die-zukunft-der-dualen-berufsausbildung.976.de.html?dram:article_id=322060) [Zugriff am 24.06.2015]
- BACHMANN, Günther (2002): Nachhaltigkeit: Politik mit gesellschaftlicher Perspektive. Website der Bundeszentrale für politische Bildung. Online unter:  
<http://www.bpb.de/apuz/26783/nachhaltigkeit-politik-mit-gesellschaftlicher-perspektive> [Stand: 05.08.2015]
- BACHMANN; Günther (2012): Zehn Jahre Nachhaltigkeitsstrategie. Der lange Weg zur Langfristigkeit. Hrsg: Rat für nachhaltige Entwicklung. Bericht vom 10.Mai 2012. Berlin. PDF zum Download unter:  
[http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Bachmann\\_Analyse\\_Zehn\\_Jahre\\_Nachhaltigkeitsstrategie\\_10-05-2012.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Bachmann_Analyse_Zehn_Jahre_Nachhaltigkeitsstrategie_10-05-2012.pdf) [Stand 08.08.2015]. o.O.
- BARTH, Matthias (2007): Internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation. IN: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. 2. Auflage. München. S. 265 - 275
- BAUMGARTNER, Rupert J. (2010): Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung. Modell, Strategien und Managementinstrumente. München, Mering
- BENTELE , Günter (2006): Marke. In: BENTELE, Günter/ Brosius, Hans-Bernd/ Jarren, Otfried (Hrsg): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Studienbücher zur Kommunikation- und Medienwissenschaft. Wiesbaden
- BERLEMANN/Michael; JAHN/Vera (2014): Ist der deutsche Mittelstand tatsächlich ein Innovationsmotor? Forschungsergebnisse. IN: ifo Schnelldienst vom 11. September 2014. Jahrgang 67, Nr. 7, S. 22 – 28
- BEHRENDTS, Thomas (2007): Anreizstrukturen im Mittelstand: ein empirischer Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen. In: Albach, Horst (Hrsg.) (2007): Empirische Studien zum Management in mittelständischen Unternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft. Nr. 7/2007, S. 21–52. Wiesbaden
- BECKER, Wolfgang/ ULRICH, Patrick (2011): Mittelstandsforschung. Begriff, Relevanz und Konsequenzen. Stuttgart
- BILHARZ, Michael (2008): „Key Points“ nachhaltigen Konsums. Ein strukturpolitisch fundierter Ansatz für die Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext aktivierender Verbraucherpolitik. Dissertation. Marburg

- BORCHARDT, Andreas, GÖTHLICH, Stephan E. (2007): Erkenntnisgewinn durch Fallstudien. IN: Albers, Sönke/ Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.) (2007): Methodik der empirischen Forschung. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 33 - 48
- BRAUCK, Markus et al. (2015): Titelgeschichte Wirtschaft. Guter Kunde, böser Kunde. IN: Der Spiegel vom 11.04.2015, S. 62 . o.O.
- BRAUN, Jerome/LOTTER, Dennis/ HEPPELE, Jana (2013): Sustainable Leadership – Mit Werten führen. IN: Keuper, Frank/Neumann, Fritz (2013): Sustainability Management. Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Berlin. S. 97 -112
- BRAUN, Sebastian/ BACHHAUS-MAUL, Holger (2010): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse. Wiesbaden.
- BRINKMANN, Bastian (2012): Dieser Shitstorm ist Wurst. Vegetarier wettern gegen die ING.DiBa. Vom 13. Januar 2012. Online unter: <http://www.sueddeutsche.de/digital/vegetarier-wettern-gegen-ing-diba-dieser-shitstorm-ist-wurst-1.1256820> [Zugriff am: 08.02.2016]
- BROSIUS, Hans-Bernd/ HAAS, Alexander/ KOSCHEL, Friederike (2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. 6. Auflage. Wiesbaden.
- BRUGGER, Florian (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung. Charakteristika. Herausforderungen. Wiesbaden.
- BRUHN, Manfred (2010): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Auflage. München
- Bruhn, M. (2000): Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing, In: Bruhn, M./Schmidt, S./Tropp, J. (Hrsg. 2000): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden 2000, S.3-20.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2015): Das Erneuerbare-Energien-Gesetz. Ziele. Online unter: [http://www.erneuerbare-energien.de/EE/Navigation/DE/Gesetze/Das\\_EEG/das\\_eeg.html](http://www.erneuerbare-energien.de/EE/Navigation/DE/Gesetze/Das_EEG/das_eeg.html) [Zugriff am 08.08.2015]
- CAPRANO, Cornelia/ ERGENZINGER, Rudolf (2011): Weblogs – Ein geeignetes Instrument zur Nachhaltigkeitskommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen? IN: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.) (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und –Praxis 2011 in der Edition „Kleine und mittlere Unternehmen“. Lohmar. S. 289 - 312
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR QUALITÄT e.V. (2015): KVP – der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Praxisleitfaden für kleine und mittlere Organisationen. München
- DILLMANN, Thomas (2014): Rat der Europäischen Union beschließt CSR-Berichtspflicht. PR-Journal vom 01. Oktober 2014. Online verfügbar unter: <http://www.pr-journal.de/nachrichten/csr-unternehmensverantwortung/15147-rat-der-europaeischen-union-beschliesst-csr-berichtspflicht.html> [Zugriff am 20.03.2015]

- ENDRES, Alexandra (2015): Die Klimawandel-Maschine. Blogartikel vom 7. Dezember 2015. Blog der Zeit Online. Online unter: <http://blog.zeit.de/teilchen/2015/12/07/klimawandel-warum-infografik-erklaerung-klimagipfel-paris/> [Zugriff am 07.12.2015]
- EPEA Internationale Umweltforschung GmbH (2015): Fallstudien Cradle-to-Cradle. Online unter: <http://epea.com/de/fallstudien> [Zugriff am 08.08.2015]
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006): Benutzerhandbuch für die Anwendung der neuen KMU-Definition (mit dem Anhang: EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen [2003/361/EG]). Online unter: [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm) [Zugriff am 24.05.2015]
- FIELMANN AG (2015): Über Fielmann. Kundenorientierung. Historische Leistungen. Online unter: <https://corporate.fielmann.com/de/ueber-fielmann/kundenorientierung/historische-leistungen/> [Zugriff am 20.11.2015]
- FIELMANN AG (2015a): Pressebereich. Erfindergeist in zweiter Generation. Online unter: [https://corporate.fielmann.com/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/erfindergeist2generation\\_130426.pdf](https://corporate.fielmann.com/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/erfindergeist2generation_130426.pdf) [Zugriff am 20.11.2015]
- FREEMAN, R. Edward/ HARRISON, Jeffrey S./ WICKS, Andrew C./ PARMAR, Bidhan L./ DE COLLE, Simone (2010): Stakeholder Theory. THE STATE OF THE ART. Cambridge/ New York.
- FUß, Susanne/ KARBACH, Ute (2014): Grundlagen der Transkription. Eine praktische Einführung. Opladen, Toronto
- GOLLNICK, Gabriele (2013): Geben ohne Kalkül. Engagementmotivationen klein- und mittelständischer Unternehmen. Dissertation. Wiesbaden.
- GRÜNBUCH (2001): GRÜNBUCH. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366\\_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_de.pdf) [30.01.2016]
- HABISCH, André/ WILDNER, Martin/ WENZEL, Franz (2008): Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. IN: Habisch, André (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin. S. 45 - 56
- HÄDER, Michael (2010): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden
- HAHN, Tobias (2005): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen. Wiesbaden.
- HAMANN, Gerrit (2013): Strategisches Management für KMU. Unternehmenswachstum durch (r)evolutionäre Unternehmensführung. Diplomarbeit. Hamburg.
- HAMER/Eberhard (2013): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben. IN: Pfohl, Hans-Christian: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 5. Auflage, Berlin. S. 27 - 54



- Handelsgesetzbuch (2014): §267 – Umschreibung der Größenklassen. Online unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/BJNR002190897.html> [Zugriff am 24.03.2015]
- HERZIG, Christian/ SCHALTEGGER, Stefan (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. IN: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. 2. Auflage. München. S. 479 - 593
- HIRSAN, Dana/ SIEGERT, Gabriele (2009): Corporate Social Responsibility zwischen Reputation und Unternehmenskommunikation. IN: Schmidt, Siegfried J. / Tropp, Jürgen (Hrsg.) (2009): Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich gut zu sein? Köln. S. 139 - 154
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2015): Definition KMU des IfM Bonn. Online unter: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/> [Zugriff am 24.03.2015]
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2015a): Definition KMU der EU-Kommission. Online unter: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-der-eu-kommission/> [Zugriff am 24.03.2015]
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2015b): Mittelstandsdefinition. Online unter: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/> [Zugriff am 24.03.2015]
- INTES Akademie für Familienunternehmen (2015): Governance Kodex für Familienunternehmen. Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen. Online unter: <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/kontakt> [Zugriff am 30.08.2015]
- ISRAEL, Dagmar/ RISCH, Wolfram (2013): Script Modul Unternehmerische Nachhaltigkeit. Internes Hochschuldokument im Rahmen des Masterstudiengangs: Nachhaltigkeit in gesamtwirtschaftlichen Kreisläufen an der Hochschule Mittweida. Script im Rahmen der Lehrveranstaltung vom Sommersemester 2013. Mittweida
- JONKER, Jan et al. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. Berlin. Heidelberg
- KELLE, Udo (2007): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. Wiesbaden.
- KIRIG, Anja/ WENZEL, Eike (2009): Lohas. Bewusst grün – alles über die neuen Lebenswelten. München.
- KfW MITTELSTANDSPANEL (2014): KfW Mittelstandspanel 2014. Mittelstand spürt Wachstumsschwäche in Europa und rüstet sich für schwierigere Zeiten. Jährliche Analyse zur Struktur und Entwicklung des Mittelstands in Deutschland. Studienreport. Herausgeber: SCHWARTZ, Michael/ KfW BANKENGRUPPE Frankfurt am Main
- KfW Innovationsbericht Mittelstand (2014): KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2014. Stillstand in Europa bremst Innovationen. Herausgeber: Zimmermann, Volker/ KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main

- KEUPER, Frank/MÜLLER, Daniel P. (2013): Nachhaltige Führung komplexer Systeme. IN: Keuper, Frank/Neumann, Fritz (2013): Sustainability Management. Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Berlin. S. 173 - 196
- KLEINFELD, Annette/ HENZE, Birthe (2009): Taten sagen mehr als Worte – Wenn Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen. IN: Schmidt, Siegfried J. / Tropp, Jürgen (Hrsg.) (2009): Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich gut zu sein? Köln. S. 155 - 169
- LANGE, Hellmuth (2007): Lebensstile – Der sanfte Weg zu mehr Nachhaltigkeit? IN: MICHELSEN, Gerd/GODEMANN, Jasmin (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. 2. Auflage. München. S. 162 - 173
- LEITSCHUH-FECHT, Heike (2007): Stakeholder-Dialog als Instrument. Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation. IN: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. 2. Auflage. München. S. 605 - 613
- LETMATHE, Peter/WITT, Peter (2012): Vorwort/ Editorial. Management von kleinen und mittleren Unternehmen. IN: ZfB : special issue - Journal of Business Economics. Nr. 3/2012. Wiesbaden. S. 1 -4
- LORTZ, André/BODE, Alexander (2011): Nachhaltigkeitsmanagement mittels Clusterkooperationen in KMU. IN: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.) (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und –Praxis 2011 in der Edition „Kleine und mittlere Unternehmen“. Lohmar. S. 143 - 162
- LOTTER, Dennis/ LERCHER, Hans (2013): Total Sustainability Management – Nachhaltigkeit als Führungsphilosophie in Familienunternehmen. IN: Keuper, Frank/Neumann, Fritz (2013): Sustainability Management. Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Berlin. S. 113 - 146
- MAAß, Frank/ ICKS, Annette (2014): Konzepte und Wirkungen nachhaltigen Unternehmertums. IfM-Materialien Nr. 227 vom 03.02.2014. Herausgeber: Institut für Mittelstandsforschung. Online als PDF zum Download unter: [http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-227.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-227.pdf) [Zugriff am 8.08.2015]
- MAHRDT, Niklas (2009): Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich umsetzen und planen. Wiesbaden
- MAUCHER, Sebastian (2011): Die Ökonomik der Transparenz. Der Einfluss von Transparenz auf Vertrauen. Hamburg
- MAST, Claudia (2010): Unternehmenskommunikation. 5. Auflage, München
- MAST, Claudia / FIEDLER, Katja (2007): Nachhaltige Unternehmenskommunikation. IN: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. 2. Auflage. München. S. 567 - 568
- MARTINUZZI, André/ WINDSPERGER, Andreas (2011): Beratungsprogramme für nachhaltiges Wirtschaften – ein erfolgreiches Instrument für Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen IN: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.) (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren

- Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und –Praxis 2011 in der Edition „Kleine und mittlere Unternehmen“. Lohmar. S. 201 - 224
- MAY, Peter (2007): Erfolgsmodell Familienkapitalismus. IN: Haasis, Heinrich et al. (2007): Mittelstand hat Zukunft. Praxishandbuch für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik. Wiesbaden. S. 57 - 65
- MAYRING, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Auflage. Weinheim und Basel
- MEADOWS, Dennis L. (2011): Was tun? - 07/04/11. Dennis L. Meadows. Wieder runterkommen. Fernsehbeitrag inklusive Beschreibungstext auf ARTE. Online verfügbar: <http://www.arte.tv/de/dennis-l-meadows/3794728,CmC=3802138.html> [Zugriff am 08.08.2015]
- MEFFERT, Heribert et al. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden 2008.
- MEFFERT, Heribert/ KENNING, Peter/ KIRCHGEORG, Manfred (2014): Sustainable Marketing Management. Grundlagen und Cases. Wiesbaden.
- MENZEL, Daniela/GUEHNTHNER, Lars (2011): Nachhaltigkeit und strategisches Management in KMU. IN: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.) (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und –Praxis 2011 in der Edition „Kleine und mittlere Unternehmen“. Lohmar. S. 85 - 114
- MICHELTSEN, Gerd (2007): Nachhaltigkeitskommunikation: Verständnis – Entwicklung – Perspektiven. IN: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. 2. Auflage. München. S. 25 - 41
- MUSEUM FÜR KUNST & GEWERBE (2015): Fast Fashion. Die Schattenseiten der Mode. Ausstellung vom 20. März bis 25. Oktober 2015. Beschreibung der Ausstellung online unter: <http://www.mkg-hamburg.de/de/ausstellungen/aktuell/fast-fashion.html> [Zugriff am 20.07.2015]
- MÜLLER, Christina – PWC (2012): Die Zukunft von Familienunternehmen – der Kern der Wirtschaft. Studienergebnisse einer qualitativen Befragung. Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online als PDF zum Download verfügbar: <http://pwc.to/1LAZ2IZ> [Zugriff am 21.07.2015]
- NACHHALTIGKEIT.info (2015): Begriffsdefinition Nachhaltigkeit. Website der Aachener Stiftung Kathy Beys. Online unter: <http://bit.ly/1KQwMdr> [Zugriff am 05.08.2015]
- NEUMANN, Fritz (2013): Sustainability – ein Stakeholder-orientiertes Konzept. IN: Keuper, Frank/Neumann, Fritz (2013): Sustainability Management. Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Berlin. S. 3 - 28
- NEßLER, Christian (2012): Corporate Social Responsibility. Eine stakeholder-orientierte Analyse unter besonderer Betrachtung der Neuen Institutionenökonomik und der Signaling Theorie. Hamburg

- OTTO GROUP (2013): Lebensqualität. Konsumethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung. Otto Group Trendstudie 2013. 4. Studie zum ethischen Konsum. Hrsg: Thomas Voigt, Otto GmbH & Co.KG. o.O. Online als PDF-Download verfügbar unter: [http://www.ottogroup.com/media/docs/de/trendstudie/1\\_Otto\\_Group\\_Trendstudie\\_2013.pdf](http://www.ottogroup.com/media/docs/de/trendstudie/1_Otto_Group_Trendstudie_2013.pdf) [Zugriff am 08.08.2015]
- PFOHL, Hans-Christian (2013a): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. IN: Pfohl, Hans-Christian: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 5. Auflage, Berlin. S. 1 - 26
- PFOHL, Hans-Christian (2013b): Unternehmensführung. IN: Pfohl, Hans-Christian: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 5. Auflage, Berlin. S. 85 - 120
- PLEHWE, Kerstin (2007): Die Kampagnenmacher. Die neuen Instrumente und Strategien erfolgreicher Stakeholder-Dialoge. Berlin
- PORTER, MICHAEL E. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 8. Auflage. Frankfurt am Main.
- POSCH, Arthur/SPECKBACHER, Gerhard (2012): Führung in Familienunternehmen: Besonderheiten der Entscheidungsfindung und Verhaltenssteuerung und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. IN: ZfB : special issue - Journal of Business Economics. Hrsg: Letmathe, Peter/ Witt, Peter. Nr. 3/2012. Wiesbaden. S. 5 - 24
- PRATT, Nadine/ WAGNER, Thomas/BECKERS, Sarah (2012): CSR-Kommunikation im Wandel: Status quo und Trends aus Sicht der Unternehmen. Herausgegeben vom Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP), Wuppertal. Online als PDF abrufbar unter: <http://www.scp-centre.org/library/publications-temporal.html> [Zugriff am 09.01.2016]
- PREXL, Anja (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren - nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung. Wiesbaden
- PriceWaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PWC) und Wittener Institut für Familienunternehmen (2013): Eigentum verpflichtet – über Generationen. Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Studie. o.O. Online als PDF verfügbar unter: [http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2013/eigentum\\_verpflichtet\\_familienunternehmen\\_investieren\\_in\\_kompetenzen\\_ihrer\\_gesellschafter.html](http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2013/eigentum_verpflichtet_familienunternehmen_investieren_in_kompetenzen_ihrer_gesellschafter.html) [Zugriff am 20.10.2015]
- PRZYBORSKI, Aglaja/ WOHLRAB-SAHR, Monika (2008): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München
- RABBE, Stephanie/ SCHULZ, Anja (2011): Herausforderungen an ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem zur Professionalisierung des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. IN: MEYER, Jörn-Axel (Hrsg.) (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und –Praxis 2011 in der Edition „Kleine und mittlere Unternehmen“. Lohmar. S. 59 - 82

- Rat für nachhaltige Entwicklung (2015): Factsheet. Kurz und bündig: der Rat für nachhaltige Entwicklung. Online verfügbar: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE-Fact-Sheet.pdf> [Zugriff am 06.08.2015]
- RENKER, Clemens (2009): Marketing im Mittelstand. Anforderungen. Strategien. Maßnahmen. Berlin. 3. Auflage
- REINHARDT, Sven (2008): Umweltkommunikation im Spannungsfeld der Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Dissertation. Taunusstein.
- RIEDEL, Sebastian (2015): CSR-Kommunikation 2.0: Chancen und Risiken. Online unter: <http://www.klenkhoursch.de/blog-detailseite/csr-kommunikation-20-chancen-und-risiken.html> [20.11.15]
- RÖETTGER, Ulrike / SCHMITT, Jana (2009): Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch Corporate Responsibility. IN: Schmidt, Siegfried J. / Tropp, Jürgen (Hrsg.) (2009): Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich gut zu sein? Köln. S. 39 - 58
- RÖTZER, Sarah (2013): Die Professionalisierung der Unternehmenskommunikation von Familienunternehmen. Bestimmungs-, Einfluss-, und Erfolgsfaktoren. Dissertation. Hohenheim.
- SCHALTEGGER, Stefan/ LÜDEKE-FREUND, Florian (2013): Business Case for Sustainability. IN: Keuper, Frank/Neumann, Fritz (2013): Sustainability Management. Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Berlin. S. 51 - 68
- SCHENKEL, Markus/ WALTHER, Michael (2011): Nachhaltigkeitsmanagement und – nachweissysteme in KMU. IN: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.) (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und –Praxis 2011 in der Edition „Kleine und mittlere Unternehmen“. Lohmar. S. 245 - 268
- SCHWARZ, Sabine (2013): Mehr Nachhaltigkeit in der Nachhaltigkeit – Change Management im Sustainability Management. IN: Keuper, Frank/Neumann, Fritz (2013): Sustainability Management. Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Berlin. S.257 - 306
- SEVERIN, Andreas (2007): Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Kommunikationsmanagement von Unternehmen. IN: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. 2. Auflage. München. S. 64 - 75
- SIMON, Herrmann (2012): Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/ New York
- Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon (2015): Stichwort: Nischenstrategie, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9839/nischenstrategie-v7.html> [Zugriff am 24.06.2015]
- STAHL, Hein K./ MENZ, Florian (2014): Handbuch Stakeholder-Kommunikation. Überzeugende Sprache in der Unternehmenspraxis. 2. Auflage. Berlin

- STATISTA – Das Statistik Portal, Stichwort: Gastronomie (2015): Anzahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen im Gastronomiegewerbe von 2011 bis 2013 nach Betriebsart. Online unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29892/umfrage/anzahl-der-unternehmen-im-gaststaetengewerbe/> [Zugriff am 13.07.2015]
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2014): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Indikatorenbericht 2014. Als PDF online verfügbar unter: <http://bit.ly/1KTqlXp> [Zugriff am 06.08.2015]. Wiesbaden
- STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2014): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen. Studienreport. Unter Mitarbeit des Instituts für Mittelstandsforschung Mannheim, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim. Verantwortlich Gottschalk, Sandra/ Keese, Detlef. o.O.
- STOLL, Michael (2011): Infografiken: Daten sichtbar machen. Eine gute Infografik bringt ihre eigene Bedienungsanleitung mit, sagt der Experte Michael Stoll. Interview mit DIE ZEIT in Nr. 20/2011. Verfügbar auf ZEIT ONLINE, 12. Mai 2011: <http://www.zeit.de/2011/20/Interview-Infografik> [Stand: 20.12.2015]
- SCHWEEN, Karsten/ KOEBERLE-SCHMIDT, Alexander/ BARTELS, Peter/HACK, Andreas (2011): Die Familienverfassung. Zukunftssicherung für Familienunternehmen. Studienreport. INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH. Bonn-Bad-Godesberg. Online als PDF verfügbar unter: [http://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/studie\\_familienverfassung.pdf](http://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/studie_familienverfassung.pdf) [Zugriff am 20.07.2015]
- TEUCHER, Tina (2013): Zuhören, handeln und reden: Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation. IN: Keuper, Frank/Neumann, Fritz (2013): Sustainability Management. Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Berlin. S. 403 - 442
- UN DOCUMENTS (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Bericht der Brundtland-Kommission im Original. Online unter: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [Zugriff am 05.08.2015]
- VON WICHERT, Thomas (2009): Tue Gutes und rede darüber? IN: Schmidt, Siegfried J. / Tropp, Jürgen (Hrsg.) (2009): Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich gut zu sein? Köln. S. 101 - 107
- WASHINGTON POST, o.A. (2015): Gauging a warming world. Grafik als Screenshot. Online unter: <https://www.washingtonpost.com/graphics/national/gauging-climate-change/> [Zugriff am 05.12.2015]
- WELGE, Martin K./AL-LAHAM, Andreas (2001): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 3. Auflage, Wiesbaden.
- WELTER, Friederike/ MAY-STROBEL, Eva/ SCHLÖMER-LAUFEN, Nadine/ KRANZUSCH, Peter/ ETTL, Kerstin (2014): Das Zukunftspanel Mittelstand. Eine Expertenbefragung zu den Herausforderungen des Mittelstands. IfM-Materialien Nr. 229. Herausgeber: Institut für Mittelstandsforschung. Bonn

- WEHRSPAUN, Michael/ WEHRSPAUN, Charlotte (2007): Nachhaltigkeitskommunikation als politisches Instrument. Alte Defizite und neue Potenziale. IN: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. 2. Auflage. München. S. 53 - 63
- WENZEL, Eike / KIRIG, Anja (2009): LOHAS – Bewusst grün – alles über die neuen Lebenswelten. München
- WESTPHAL, André (2011): Corporate Identity im Internet. Eine Evaluation virtueller Unternehmens-Kultur. Hamburg
- WIELAND, Josef (2008): Corporate Citizens sind kollektive Bürger. IN: Backhaus-Maul, Holger (Hrsg.) (2008): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden. S. 87 - 93
- WITT, Harald (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. Online unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/969/2114> [Zugriff am 30.05.2015]
- WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (2015): Definition von Familienunternehmen. Online unter: <http://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/> [Zugriff am 24.05.2015]
- WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (2009): Die zehn Wittener Thesen. Familienunternehmen: Chancen und Risiken einer besonderen Unternehmensform. Hrsg: Arist von Schlippe et al. Witten/Herdecke. Online als PDF zum Download verfügbar: <http://www.wifu.de/downloads/> [Zugriff am 18.05.2015]
- WÜRZ, Timo (2012): Corporate Stakeholder Communications. Neoinstitutionalistische Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmenskommunikation. Dissertation. Wiesbaden.
- ZANGER, Cornelia (2013): Marketing. IN: Pfohl, Hans-Christian: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 5. Auflage, Berlin. S. 193 - 218
- ZERFAß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. IN: Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden. S. 21 - 70
- ZERFAß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 3. Auflage. Wiesbaden

# Anhang

**Anhang A** – Ausgewählte gesetzliche Bestimmungen, freiwillige Leitsätze und Normenwerke in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften

**Anhang B** – Praxisbeispiel für Nachhaltigkeitskommunikation

**Anhang C** – Funktionsweise, Chancen und Risiken von Instrumenten und Maßnahmen

**Anhang D** – Interviewleitfaden zur qualitativen Befragung zur Analyse von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen

**Anhang E** – Anhang der empirischen Untersuchung auf der beiliegenden CD-Rom



## Anhang A

### Ausgewählte gesetzliche Bestimmungen, freiwillige Leitsätze und Normenwerke in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften

Instrument	Beschreibung
<b>integrative freiwillige Standards und Leitlinien</b>	
Global Compact der Vereinten Nationen	Der Global Compact der Vereinten Nationen ist eine strategische Initiative für Unternehmen, die sich verpflichten, ihre Geschäftstätigkeiten und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten. Unternehmen müssen regelmäßig über ihre Fortschritte kommunizieren und werden online veröffentlicht.
ISO 26000 / EFQM-Modell	Die Norm beinhaltet „Guidance on Social Responsibility“, verabschiedet 2010 wird ein Leitfaden für die soziale und gesellschaftliche Verantwortung bereitgestellt. Es handelt sich um keine Managementsystem-Norm; eine Zertifizierung ist nicht möglich. Versuch Anforderungen systematisch zusammenzuführen und vollständig zu definieren. Beim EFQM-Modell handelt es sich um Nachhaltigkeitsmanagementsystem, das zertifiziert wird.
<b>Handlungsfeld Markt</b>	
<i>freiwillige Standards und Leitlinien</i>	
OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	Bei den Leitsätzen der OECD von 2008 handelt es sich um detaillierte Empfehlungen der Regierungen für verantwortungsvolle Unternehmensführung multinationaler Konzerne. Nicht rechtsverbindliche Grundsätze und Maßstäbe, die dem geltenden Recht und international anerkannten Normen entsprechen, um den freien Welthandel zu stärken und die negativen Begleiterscheinungen der globalisierten Wirtschaft zu korrigieren.
Fair Trade	Grundsatz-Charta für den fairen Handel, verfasst von der WFTO (World Fair Trade Organization) und der FLO e.V. (Fair Trade Labelling Organization International). Unternehmen können sich zertifizieren lassen und das Fairtrade-Logo auf ihren Produkten platzieren.
ISO 9000	Die ISO-Normreihe 9000 definiert Grundlagen und Anforderungen zu Qualitätsmanagementsystemen. Unternehmen werden geprüft, können sich zertifizieren lassen und das Zertifikat bzw. Label veröffentlichen.
Deutscher Corporate Governance Kodex	Verhaltensregelungen für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung ohne Verpflichtung zur Umsetzung.
<i>Rechtliche Grundlagen in Deutschland</i>	
Verbraucherschutz	Verbraucherinformationsgesetz; AGB-Gesetz
Korruptionsverbot	Gesetz gegen internationale Bestechung
<b>Handlungsfeld Mitarbeiter</b>	
<i>freiwillige Standards und Leitlinien</i>	
Sozialstandard SA 8000	Die SA 8000 (Social Accountability) ist eine international verbreitete Zertifizierungsnorm, die von der US-Nichtregierungsorganisation Social Accountability International (SAI) auf der Grundlage der internationalen Menschenrechtskonvention und den Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation IAO (International Labour Organization ILO) entwickelt wurde. Die SA 8000 überprüft die Einhaltung sozialer Mindeststandards in produzierenden Unternehmen inkl. der Ausstellung eines Zertifikats. Ziel der Norm ist die Verbesserung weltweiter Arbeitsbedingungen.

<i>Rechtliche Grundlagen in Deutschland</i>	
Chancengleichheit, Diskriminierungsverbot	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Stellung der Mitarbeiter im Unternehmen	Betriebsverfassungsgesetz; Mitbestimmungsgesetz, Kündigungsschutzgesetz
Arbeitssicherheit	Arbeitsschutzgesetz
Work-Life-Balance	Teilzeit- und Befristungsgesetz; Bundeserziehungsgesetz
<b>Handlungsfelder Umwelt und Gesellschaft</b>	
<i>freiwillige Standards und Leitlinien</i>	
ISO 14000	Beinhaltet Normen und Leitlinien für das Umweltmanagement eines Unternehmens. Es soll unterstützt werden, ein Umweltmanagementsystem aufzubauen, dass zertifizierungsfähig ist. Nach der Prüfung kann das Zertifikat/Label kommunikativ genutzt werden.
EMAS	Eco Management and Audit Scheme (EMAS) wurde von der europäischen Union entwickelt. Beinhaltet Anforderungen an ein Umweltmanagement mit anschließender Umweltprüfung inkl. der Ausstellung eines Zertifikates. Zertifizierte Unternehmen können das EU-Label für sich nutzen.
Ökoprofit	gut geeignet für KMU; "kleines" Umweltmanagementsystem. Label kann nach der Zertifizierung genutzt werden, wenn ein Umweltmanagement nach den Kriterien eingeführt und überprüft wurde.
<i>Rechtliche Grundlagen in Deutschland</i>	
Umweltschutz	Kreislaufwirtschaftsgesetz; Gefahrstoffverordnung
Förderung von Innovation	Erneuerbare Energiegesetz
Selbstorganisation der Zivilgesellschaft	Stiftungsrecht, Vereinsrecht

Eigene Darstellung nach Maaß/Icks (2014), S. 9, 13

## Anhang B

### Praxisbeispiel für Nachhaltigkeitskommunikation: Fielmann AG

Die Fielmann AG: Beispiel für die Verknüpfung von Unternehmenspersönlichkeit und nachhaltigem Engagement in Familienunternehmen Die AugentoptikerKette ist kein mittelständisches Unternehmen mehr, kann aber als Beispiel für den Einfluss der Familie dienen. Die Fielmann AG verknüpft die Kommunikation zu Themen wie dem ökologischen und gesellschaftlichen Engagement direkt mit dem aktiven Firmengründer Günther Fielmann. Das Profil ist der philanthropischen Kommunikation zuzuordnen, da die veröffentlichten nachhaltigen Aspekte nicht in die Geschäftstätigkeit des Unternehmens integriert sind. Konsequenterweise wird bei der Beschreibung des Engagements personifiziert der Name „Fielmann“ eingesetzt, von dem Unternehmen oder der Fielmann AG ist keine Rede. Die inhaltlichen Texte sind angereichert mit Zitaten des Firmengründers, die Maßstäbe für das Selbstverständnis seines Unternehmens kommunizieren.<sup>417</sup> Außerdem sendet das Unternehmen Signale über Pressekonferenzen die einen langsamen Generationenwechsel ankündigen.<sup>418</sup>



<sup>417</sup> Fielmann AG (2015), URL: <https://corporate.fielmann.com/de/ueber-fielmann/kundenorientierung/historische-leistungen/> [20.11.2015] Screenshots der Website als Beispiele.

<sup>418</sup> Fielmann AG (2015a), URL: [https://corporate.fielmann.com/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/erfindergeist2generation\\_130426.pdf](https://corporate.fielmann.com/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/erfindergeist2generation_130426.pdf) [20.11.2015]

## Anhang C

### Funktionsweise, Chancen und Risiken von Instrumenten und Maßnahmen

Nachhaltigkeitsbericht	
<b>Einsatz</b>	Richtet sich an alle Kommunikationsarenen, vorrangig an das gesellschaftliche Umfeld.
<b>Funktionsweise</b>	Die Nachhaltigkeitsberichterstattung übernimmt die Grundprinzipien der Buchführung und der Finanzberichterstattung: Klarheit, Vollständigkeit, Verständlichkeit, Relevanz, Eindeutigkeit, Vergleichbarkeit und Kontinuität. Es geht darum Anspruchsgruppen Transparenz und Dialogbereitschaft zu signalisieren. <sup>419</sup> Die Global Reporting Initiative (GRI) bietet Richtlinien für das Erstellen von Berichten. Ziel ist eine Standardisierung, um Vergleichbarkeit und Bewertung zu ermöglichen. Neben den GRI-Richtlinien gibt es noch andere Leitfäden zur Berichterstattung. Um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, können Nachhaltigkeitsberichte extern begutachtet werden. <sup>420</sup>
<b>Chancen und Risiken</b>	Schwierig ist es, Reichweite für den Nachhaltigkeitsbericht zu generieren. Einen Nachhaltigkeitsbericht zu lesen, setzt auch beim Leser ein spezifisches Interesse voraus. Deswegen bedeutet die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes insbesondere für FMU einen hohen Aufwand: Zunächst muss sich das nötige Fachwissen angeeignet werden, bevor es an die eigentliche Erstellung geht. Dafür müssen kosten- und zeitaufwendig die relevanten Informationen beschafft und inhaltlich verknüpft werden, ohne zu komplex zu werden. Außerdem muss auf einheitliche Leistungsindikatoren zurückgegriffen werden, ansonsten sinkt der Aussagewert eines Berichtes mangels Vergleichbarkeit erheblich. <sup>421</sup>
Stakeholder-Dialog und Events	
<b>Einsatz</b>	Richtet sich an alle Kommunikationsfelder, da verschiedenste Stakeholder eingebunden werden können.
<b>Funktionsweise</b>	<p>Im Zentrum steht ein wechselseitiger Prozess um Gesellschaft und Unternehmen näher zu bringen und Interessen austauschen zu können, Beziehungen miteinander aufzubauen. Zunächst müssen Stakeholder identifiziert werden. Anschließend sollten Ziele für den Dialogprozess definiert werden (Meinung erfahren, Fachwissen austauschen, Konfliktpotentiale aufdecken und abwehren, Beziehungspflege etc.). Dadurch können Unternehmen Fachwissen und Einsichten erhalten, dass sie in ihren eigenen Wertschöpfungsprozess einbringen können, die gesellschaftliche Legitimität sichern indem Vertrauen aufgebaut wird und ganz konkret Kooperationspartner für die Umsetzung von Idee gewinnen.</p> <p>Ein Stakeholder-Dialog kann unterschiedlichste Formen haben, aber folgende Faktoren sind wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- der Dialog muss für beide Seiten von Interesse sein und einen Nutzen bieten</li> <li>- der Rahmen des Gespräches und die Auswahl der Teilnehmer muss sich diesen Zielen anpassen und angemessen sein</li> <li>- klare Ziele, die nicht auf Marketingaspekten beruhen</li> <li>- Ernsthaftigkeit, Offenheit und Ehrlichkeit und Geduld</li> <li>- externe Moderationen einsetzen<sup>422</sup></li> </ul> <p>Events wie Ausstellungen oder Auszeichnungen richten sich je nach Ziel an ausgewählte Stakeholder. Sie haben weniger den Dialog als Ziel, sondern es geht um das Erleben</p>

<sup>419</sup> Vgl. Herzig/ Schaltegger (2007), S. 580

<sup>420</sup> Vgl. Teucher (2013), S. 428

<sup>421</sup> Vgl. Herzig/Schaltegger (2007), S. S. 583 ff.

<sup>422</sup> Vgl. Leitschuh-Fechte (2007), S. 608 ff.

	des Unternehmens. Positive Informationen sollen übermittelt werden und dadurch eine Beziehung aufgebaut werden, die sich in Reputation auszahlt. <sup>423</sup>
<b>Chancen und Risiken</b>	Ist ein partizipativ-kooperatives Instrument für unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation. Richtig eingesetzt verlangt es der Unternehmensführung vieles ab. Ein offener Dialog verlangt Vorbereitung, Offenheit, Argumente und Rechtfertigung. Gelingt der Dialog erlangt das Unternehmen wichtige Informationen und baut Beziehungen auf. Es lässt sich vermuten, dass Stakeholder-Dialoge in mittelständischen Unternehmen durchaus oft informell ablaufen. Unternehmer die an ihrem Standort verwurzelt sind und ihre Leistungen regional anbieten, sind auch in anderen Funktionen in der Gesellschaft eingebunden. Ein Austausch mit Stakeholdern kann also in unterschiedlichsten Situationen stattfinden. Das kann allerdings auch ein Risiko sein, wenn sich häufig bilateral informell austauscht wird. Die Ergebnisse werden dann selten transparent gemacht. Wird es öffentlich, dann möglicherweise unter dem Vorwurf des umgangssprachlichen „Gemauschels“.
<b>Sponsoring im Umwelt- und gesellschaftlichem Bereich</b>	
<b>Einsatz</b>	Richtet sich an alle Kommunikationsfelder, vorrangig an das gesellschaftliche Umfeld, an das Marktumfeld oder die Mitarbeiter.
<b>Funktionsweise</b>	Sponsoring lässt sich definieren als Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen für Sport, Soziales, Kultur oder Umwelt. Die Leistungen des Sponsors und die Gegenleistungen sind vertraglich vereinbart. Sponsoring ist i.d.R. geplant und kann der Erreichung von Kommunikationszielen dienen. Im Unterschied dazu wird bei Spenden keine Gegenleistung erwartet. <sup>424</sup>
<b>Chancen und Risiken</b>	Die Unternehmen sollten sich mit dem gesponserten Engagement identifizieren können, es sollte sich sachlich begründen lassen, damit es glaubwürdig ist. Es muss eine Entscheidung getroffen werden, ob Sponsoring selbst als Kommunikationsinstrument eingesetzt wird oder Spenden als Thema für die Kommunikation genutzt werden. Sponsoring kann positiv auf das Image des Unternehmens wirken. <sup>425</sup>
<b>Online-Kommunikation (Website, Weblog, Social Media)</b>	
<b>Einsatz</b>	Abhängig von der Zielstellung richtet sich das vorrangig an das Marktumfeld und das gesellschaftliche Umfeld.
<b>Funktionsweise</b>	Internetbasierte Kommunikation kann unterschieden werden in die Bereitstellung und den Abruf von Informationen sowie in Formen der dialogischen Kommunikation (synchron oder mit Zeitverzögerung). Positive Charakteristika für NHK: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaktivität</li> <li>- Adaptierbarkeit nach persönlichen Bedürfnissen</li> <li>- Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten<sup>426</sup></li> </ul> Barth sieht in der Internetbasierten Kommunikation eine Chance die Anforderungen der Partizipation umzusetzen, denn Austausch und Vernetzung ist über verschiedenste Plattformen und zu verschiedensten Gruppen möglich. Als Kanal nimmt die Online-Kommunikation einen wesentlichen Platz in der Nachhaltigkeitskommunikation ein – dabei gibt es Informationsangebote, Bildungsangebote und dialogische Kommunikations- und Partizipationsangebote. Diese wurden insbesondere durch die Entwicklungen des Web 2.0 noch weiter gefördert. <sup>427</sup>
<b>Chancen und Risiken</b>	Für FMU sind die Instrumente der Online-Kommunikation eine sehr gute Möglichkeit Nachhaltigkeitskommunikation einzusetzen. Es können Reichweiten erzielt werden, es ist aktuell und lässt sich je nach verwendetem System einfach in die Kommunikations-

<sup>423</sup> Vgl. Pyhel (2007), S. 380

<sup>424</sup> Vgl. Bruhn (2009), S. 108

<sup>425</sup> Vgl. ebd., S. 109 ff.

<sup>426</sup> Vgl. Barth (2007), S. 265 ff.

<sup>427</sup> Vgl. Barth (2007), S. 273

	praxis einbinden. Zudem bietet es Möglichkeiten zum Dialog. Darin liegt auch das Risiko. Ist einmal eine Information im Internet, so bleibt sie dort auch. Werden gezielt soziale Netzwerke eingesetzt, so müssen die Themen in der Community beobachtet und gesteuert werden. Setzt ein Unternehmen diese Instrumente ein, so muss der Kommunikationsverantwortliche die Spielregeln im Netz kennen, also Kompetenzen für Social-Media-Kommunikation mitbringen oder sich aneignen. Die einfache Handhabung führt schnell zu leichtfertigem intuitivem Vorgehen, obwohl auch hier eine strategische Planung notwendig ist.
<b>Klassische Werbung, Medien- und Pressearbeit</b>	
<b>Einsatz</b>	Werbung richtet sich an das Marktumfeld und Medien- und Pressearbeit an das gesellschaftliche Umfeld.
<b>Funktionsweise</b>	Themen mit Nachhaltigkeitsbezug werden für die Werbung des Unternehmens eingesetzt und bieten Themen für die Medien- und Pressearbeit.
<b>Chancen und Risiken</b>	Insbesondere beim Einsatz in der Werbung ist darauf zu achten, dass die Inhalte wahrheitsgemäß sind. Es gelten die in Kapitel 4.1.3 und 0.0.0 benannten Chancen und Risiken.
<b>Rankings, Ratings- , Auszeichnungen und Zertifikate</b>	
<b>Einsatz</b>	Kann sich an alle Kommunikationsarenen richten, ist abhängig von der Auszeichnung/ dem Zertifikat.
<b>Funktionsweise</b>	Die Gütesiegel, Zertifikate oder Auszeichnungen die ein Unternehmen erhält werden transparent in den Kommunikationsmitteln des Unternehmens eingesetzt. Zum Beispiel auf der Website, Unternehmensbroschüren, E-Mail-Signaturen, Verpackungsmaterial. Die Gütesiegel und Zertifikate dienen als Signale und wirken sich positiv auf die Glaubwürdigkeit aus. Dazu gehören bspw. ISO-Zertifizierungen, FairTrade-Siegel, Öko-Test u.a. Wichtig ist die Reputation und Vertrauenswürdigkeit der Vergabestelle.
<b>Chancen und Risiken</b>	Externe Zertifizierung durch unabhängige Auditoren wirkt sich positiv auf die Glaubwürdigkeit aus. Zertifizierungen wirken vertrauenswürdig und bieten Anhaltspunkte zur Vergleichbarkeit. Nachteilig ist allerdings der Kosten- und Zeitaufwand der mit einer Zertifizierung verbunden ist. Wie im Kapitel 3.5 beschrieben fehlt es oft an Lösungen die sich speziell an den Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen ausrichten. Außerdem muss darauf geachtet werden, dass eine Zertifizierung nicht selbst zu einem bloßen Marketinginstrument wird. Denn es gibt ein Dschungel von Signets, der nur schwer zu durchschauen ist. Von Bedeutung ist es also, in der Branche bekannte und etablierte Signets zu verwenden. <sup>428</sup>
<b>Interne Instrumente</b>	
<b>Einsatz</b>	Richtet sich an die Organisation und ggfs. das gesellschaftliche Umfeld.
<b>Funktionsweise</b>	Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitskommunikation steht vor allem die Formulierung und Verschriftlichung von Unternehmenswerten und weiterführend einer Familienverfassung wie im Kapitel 0.0.0 beleuchtet. Familienverfassung oder Leitlinien müssen intern gut sichtbar sein und können auch nach außen die Unternehmenskultur repräsentieren. Desweiteren kann das nachhaltige Engagement in Themenmeetings, auf Veranstaltungen oder in internen Newslettern eine Rolle spielen. Ebenso kann es bei Stellenanzeigen eingesetzt werden.
<b>Chancen und Risiken</b>	Interne Instrumente der Kommunikation dienen der Zusammenarbeit, sollen für einen guten Informationsfluss sorgen und die Identifikation mit dem Unternehmen fördern. Außerdem können die Mitarbeiter für das Thema sensibilisiert werden. Wie bei der externen Kommunikation gilt aber auch dass sie glaubwürdig sein muss. Es muss konsistent zur realen Unternehmenskultur sein und widerspruchsfrei, ansonsten kann es von den Mitarbeitern als negativ empfunden werden.

<sup>428</sup> Vgl. Prexl (2010), S. 461 f.

## Anhang D

### Interviewleitfaden zur qualitativen Befragung zur Analyse von Nachhaltigkeitskommunikation in mittelständischen Familienunternehmen

#### Teil 1 Unternehmensbezogene Informationen

Zuerst möchte ich gerne Informationen zu Ihrem Unternehmen erfassen. Es geht auch darum wie aktiv Ihr Unternehmen kommuniziert und wer für die Kommunikation verantwortlich ist.

durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter: .....  
Standorte/ Leistungsangebot: .....  
Branche: .....  
Unternehmensführung: .....  
Ihre Unternehmensposition: .....

1. Welche Kommunikationsbereiche- und Maßnahmen spielen in Ihrem Unternehmen allgemein eine Rolle?  
Je nach Nennung: Was hat den größten Stellenwert und warum?
2. Wer ist für die Unternehmenskommunikation/Marketing verantwortlich und an der Umsetzung beteiligt? *Vertiefung:* Werden externe Agenturen oder Kommunikationsfachleute beauftragt?
3. Würden sie die Planung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen bei Ihnen als eher intuitiv oder strategisch-geplant einschätzen?

#### Teil 2 – Unternehmerische Nachhaltigkeit

Es geht um Aktivitäten, bei denen Ihr Unternehmen über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus soziale und ökologische Belange in seine Geschäftstätigkeit integriert. Sich als Unternehmen um gesellschaftliche Interessen kümmert und Verantwortung für das Handeln in der gesamten Wertschöpfungskette übernimmt – intern, extern, lokal oder global.

4. Schätzen Sie bitte vorab kurz das Engagement Ihres Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit ein! Welcher Bereiche / welche Aktivität halten Sie für besonders wichtig? Gibt es ein Nachhaltigkeitskonzept?

*Als Vertiefung bzw. Hilfsmittel: Über eine Checkliste wir gemeinsam ihre Aktivitäten nacheinander erfassen, die sich unternehmerischer Nachhaltigkeit zuordnen lassen.*

Handlungsfeld	Aktivität
<b>Umwelt</b> z.B. Gibt es einen systematischen Plan Ressourcen, Energie und Wasser im Unternehmen zu sparen? Wird über die gesetzlichen Vorgaben hinaus umweltfreundlich produziert?	
Ressourceneffizienz	
Energieeffizienz	
Qualitätsmanagement	
Zertifizierungen	
Weitere:	
<b>Gesellschaft</b> z.B. Engagiert sich Ihr Unternehmen für Projekte regional/überregional?	
Spenden und Sponsoring (Sport/Kultur/Sozialem etc.)	
Unterstützung ehrenamtlicher Tätigkeiten	
Weitere:	
<b>Mitarbeiter</b> z.B. Werden Mitarbeiter gefördert Familie und Beruf vereinen zu können? Gibt es einen systematischen Plan für Aus- und Weiterbildung, auch für 50+?	
flexible Arbeitszeitmodelle	
Aus- und Weiterbildung	
Arbeits- und Gesundheitsschutz	
Mitarbeiterzufriedenheit	
Chancengleichheit	
Weitere	
<b>Markt</b> z.B. Lieferantenauswahl nach ökologischen, sozialen Gesichtspunkten? Bevorzugung regionaler Lieferanten? Kennen Sie die Standards ihrer Lieferanten? Haben Sie Unternehmensleitlinien formuliert?	
Unternehmensleitlinien	
faire Lieferantenbeziehungen	
Nachhaltige Produkte	
Weitere	

5. Was motiviert Ihr Unternehmen zur Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung?

*Vertiefung:* Die Interessen und Ansprüche ihrer wichtigsten Anspruchsgruppen von Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten in Bezug auf soziale und ökologische Belange?

Wer hat das Nachhaltigkeitsengagement unternehmensintern mit vorangebracht?



*Vertiefung bei Nennung Eigenmotivation:* Würden Sie für Ihr Unternehmen die Aussage unterstützen, dass nachhaltiges Wirtschaften in familiengeführten Unternehmen z.T. aus moralischer Überzeugung gemacht wird, auch ohne strategische Kosten-Nutzen-Rechnung?

### **Teil 3 - Nachhaltigkeitskommunikation**

Unter Nachhaltigkeitskommunikation können Maßnahmen verstanden werden, die sich inhaltlich auf das nachhaltigkeitsrelevante Handeln ihres Unternehmens beziehen. Die Maßnahmen können sich an Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, die Medien, die Politik und andere richten. Dazu zählt auch, wenn sie ein Umwelt-Zertifikat auf ihrer Website haben oder Unternehmensleitlinien veröffentlichen.

6. An wen richtet sie Ihre Nachhaltigkeitskommunikation und wie wählen Sie die Zielgruppe aus?
7. Welche Themen bringen Sie an und aus welchem Grund wurden diese Themen ausgewählt?
8. Welche Instrumente bzw. welche Maßnahmen nutzen sie und aus welchem Grund?

*Vertiefung nach Vornennung:* Warum nutzen Sie nicht: ...

9. Nachhaltigkeitskommunikation soll möglichst transparent und dialogorientiert sein. Wie würden Sie Ihre Kommunikation beschreiben? Aktiv, glaubwürdig, authentisch, bewusst zurückhaltend oder reaktiv?

*Vertiefung je nach Nennung:* Als wie transparent würden Sie ihre Kommunikation beschreiben?

10. Welche Ziele und Nutzenerwartungen knüpfen Sie an die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen? Geht es um Information, Austausch oder eher Marketing?
11. Welche Risiken und Herausforderungen sehen Sie beim Einsatz und der Umsetzung?

## Anhang E

Beiliegender digitaler Anhang zur empirischen Untersuchung auf der CD-Rom mit folgenden Inhalten:

- Fragebogen aus dem Pretest
- Interviewleitfaden, Fallstudienreport und zusammenfassendes Protokoll für die Fallunternehmen 1 – 7
- Kategoriensystem der qualitativen empirischen Untersuchung

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname